



Trabajo final integrador

Universidad FASTA

28 de febrero del 2025

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en administración de empresas

Alumno: Lopez Federico

Tutor: Lopez Pinard Florencia

Resumen ejecutivo

Este plan constituye el desarrollo de concepto de Panificadora Bendito Pan, la misma estará ubicada en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. Contará con un local dedicado a la venta minorista donde los clientes podrán contar con una gran variedad de productos destacados por su excelente calidad. Para lograr diferenciarse de la competencia además de ofrecer los clásicos productos panificados y de pastelería también ofrecerá diferentes tipos de panes con distintas clases de semillas, además introducirá una línea de productos especiales libres de gluten para clientes que padezcan celiaquía con el objetivo de captar aquella parte del mercado aún insatisfecha en la ciudad.

Se han realizado estudios en relación con la competencia comparando los aspectos más relevantes del negocio y sus competidores, además se ha estudiado sus fortalezas y oportunidades, determinando que se puede lograr una posición sólida en el mercado. Para lograr los objetivos del negocio se optará por aplicar una estrategia de diferenciación, ofreciendo productos que le otorguen mayor valor al cliente.

Se ha determinado la inversión total de \$43.079.604,96 y un horizonte temporal del proyecto de 5 años, se elaboró un flujo de fondos con las proyecciones de ingresos y egresos, con la información obtenida se elaboraron diferentes indicadores para evaluar la viabilidad financiera del negocio, los mismos arrojaron los siguientes resultados; Valor Actual Neto: \$38.498.568,04, Tasa Interna de Retorno 81%, período de recupero de la inversión: 1 año, 11 meses y 12 días. Con estos resultados es totalmente recomendable aceptar el proyecto.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Introducción.....	6
Idea de negocio	7
La empresa	7
Nombre de la empresa.....	7
Historia de los miembros.....	8
Misión.....	8
Visión.....	8
Valores.....	8
Diagnóstico organizacional.....	9
Análisis del macro entorno	9
Análisis PESTEL	9
Matriz de evaluación de factores externos.....	17
Análisis del micro entorno.....	19
Matriz de perfil competitivo	19
Análisis de las cinco fuerzas competitivas	20
Análisis de la competencia	23
Matriz de grupos estratégicos	24
Matriz de evaluación de factores internos.....	26
Matriz F.O.D.A.....	27
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	29



Selección de la estrategia.....	30
Mercado objetivo	30
Mercado meta	31
Objetivos.....	31
Demanda potencial	32
Plan de marketing	32
Estrategia de producto	32
Niveles de producto	33
Necesidad del cliente.....	34
Packaging.....	34
Estrategia de distribución.....	34
Estrategia de comunicación	35
Estrategia de precio	36
Producción y operaciones.....	37
Cadena de suministro.....	37
Proveedores	38
Materia prima	39
Proceso productivo	40
Panificados.....	40
Facturas y medialunas	41
Magdalenas.....	41
Tecnología utilizada	42



Gestión de stock.....	44
Ubicación.....	45
Distribución de las instalaciones (layout)	46
Control y calidad.....	48
Buenas prácticas de manufactura	48
Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)	49
Manejo integrado de plagas (MIP)	49
Recursos humanos	49
Organigrama	50
Descripción de puestos	51
Presupuesto	52
Ingresos	52
Egresos.....	53
Costos variables	53
Costos fijos.....	55
Inversión inicial	56
Inversión en activos fijos	56
Inversión en capital de trabajo	57
Puesta en marcha	58
Estado de resultados proyectado	58
Flujo de fondos	59
Indicadores.....	59

Valor actual neto.....	59
Tasa interna de retorno	60
Período de recupero de la inversión	61
Conclusión y recomendaciones	62
Anexos	64
Anexo I - Encuestas.....	64
Anexo II – Demanda objetivo/ potencial	67
Anexo III – Costos de insumos – costos fijos – Inversión inicial.....	69
Bibliografía	76

Introducción

El presente plan presentará el concepto de panificadora Bendito Pan, la misma estará localizada en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. Este nuevo negocio reúne las características de las tradicionales panificadoras de la ciudad ofreciendo productos clásicos como pan francés y mignon, medialunas, facturas con crema y magdalenas; sin embargo, para brindar un plus sobre la competencia y entendiendo la necesidad actual de llevar un estilo de vida más saludable, Bendito pan ofrecerá, además de los clásicos productos de panificación, panes con diferentes clases de semillas y libre de gluten para aquellos consumidores que padezcan celiaquía o así lo prefieran.

El principal diferenciador de este negocio es el ofrecer pan libre de gluten, dado que en la ciudad, actualmente, no existe otra panificadora que brinde mencionado producto. Bendito Pan busca satisfacer aquella parte del mercado aún insatisfecha y competir en el mercado actual con los clásicos productos panificados.

A continuación se presentan diferentes análisis a nivel estratégico y financiero que garantizan el éxito del negocio.

Idea de negocio

Panificadora Bendito Pan se dedicará a la producción y venta de productos panificados como así también de pastelería. Para lograr diferenciarse de la competencia además de ofrecer los clásicos productos panificados también ofrecerá diferentes tipos de panes con distintas clases de semillas debido al cambio de estilo de vida, más saludable, por parte de algunos sectores de la sociedad. Además, introducirá una línea de productos especial para clientes que padezcan celiaquía con el objetivo de captar aquella parte del mercado aún insatisfecha en la ciudad, siendo esta la principal característica diferenciadora del negocio, ya que en la ciudad no existen otras panificadoras que satisfagan esta necesidad.

Bendito Pan estará ubicado en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, la misma contará con un local dedicado la venta minorista donde los clientes podrán contar con una gran variedad de productos destacados por su excelente calidad.

La empresa

Nombre de la empresa

Se ha optado por el nombre “Bendito Pan”, ya que se relaciona fácilmente con el producto a comercializar, además es un nombre fácil de recordar. El nombre carece de significado específico, se considera que es un nombre actual y atractivo. El logo del negocio es sencillo y minimalista y en el mismo se encuentra la leyenda “gluten free” haciendo referencia a la característica distintiva del negocio con relación a la competencia.

Bendito Pan

Gluten free

Historia de los miembros

Oswaldo González de 40 años de edad será el propietario de Bendito Pan. Oswaldo se dedica a la distribución de productos panificados en diferentes negocios de la ciudad de Río Cuarto desde hace 20 años, actualmente ha recibido una herencia que le permite instalar su propia panificadora y local de ventas, pudiendo dejar de lado la distribución de productos panificados y ser líder de su propio negocio.

Misión

Llevar a la mesa de nuestros clientes calidad y buen sabor, comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores y sociedad en general.

Visión

Posicionarnos en la mente de la sociedad como la marca del mejor sabor.

Valores

- ✓ Inclusión. Respetamos la diversidad de nuestros colaboradores sosteniendo la igualdad de género procurando igualdad salarial, promovemos la no discriminación en ideologías religiosas, políticas, raciales como así también la orientación sexual de los integrantes de la organización.
- ✓ Medioambiente. Contribuimos al cuidado del medio, nuestros productos serán entregados al cliente en paquetes ecofriendly, en papel/cartón 100% reciclado,

evitando así la acumulación de residuos, ahorrando recursos y energía que supone la elaboración del papel tradicional.

- ✓ Lealtad. Ejercemos competencia leal mediante el cumplimiento de las normas y requisitos establecidos por los entes reguladores, con relaciones honestas con nuestros clientes, colaboradores, competencia y entorno en general.
- ✓ Flexibilidad. Nos adaptamos al cambio, la organización se transformará en la medida que el entorno lo exija con el fin de cumplimentar los objetivos establecidos.
- ✓ Transparencia. Ofrecemos claridad a nuestro entorno y colaboradores, se brindará información clara sobre la situación de la organización procurando honestidad.

Diagnóstico organizacional

Análisis del macro entorno

Análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno o ecológicas y legales.

Factores Políticos

El gobierno de Javier Milei corrió fuertemente el horizonte de lo realizable en la política argentina y logró, en cinco meses, movilizar reformas de una radicalidad no vista desde que regresó la democracia hace cuatro décadas. Las claves y las acciones de su gobierno van en distintos planos, siguiendo un plan de reformas estructurales, con su plan “motosierra” contra el gasto público y su objetivo de bajar la inflación y reducir el déficit fiscal a través de un ajuste inédito, con fuerte repercusión sobre la vida cotidiana de los argentinos. Entre sus focos fundamentales están la licuación de salarios, que perdieron 20% en promedio, el debilitamiento de distintas instituciones estatales, el freno de transferencias a provincias, incluso incumpliendo la ley, y una reducción de 35% de las jubilaciones: el núcleo financiero más importante del

ajuste. El gobierno de Milei afronta la decisiva lucha actual con importantes vulnerabilidades, entre las que se incluyen un reducido grupo de líderes de confianza, muchos de ellos nuevos en la política, para navegar por la Legislatura, la economía, la seguridad y otras burocracias del país.

A continuación se mencionan algunas decisiones, que podrían afectar al desarrollo del negocio, tomadas por el actual gobierno de la Nación:

- ✓ Reforma laboral: se estipula en el proyecto extender el período de prueba a seis meses, se eliminan multas por trabajo no registrado y se crea un fondo de cese laboral para indemnizaciones que será opcional por convenio colectivo. También se incluye la posibilidad de contratar un seguro de desempleo. (Bullorini, 2024)
- ✓ Monotributo: El Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes actualiza los topes de facturación y cuotas, con subas de entre 300% y 330%. El ingreso tope anual sería de \$ 68 millones, con la novedad de que será para actividades de comercio y servicios por igual. (Bullorini, 2024)

Factores económicos

- ✓ Inflación: Los precios al consumidor (IPC) aumentaron 4% en julio de 2024 respecto de junio y 263,4% interanual, informó el Indec. La inflación en enero de 2024 del 20.6%, comparada con la inflación actual muestra una desaceleración de la misma. En relación a los productos panificados la inflación fue del 114% en el primer semestre de 2024. (Zalazar, 2024).
- ✓ P.B.I.: el Producto Bruto Interno de la Argentina se derrumbó un 5,1% en el primer trimestre de 2024 relación el mismo período del año anterior, como consecuencia del duro ajuste fiscal y monetario dispuesto por el Gobierno. A su vez, hubo una retracción del PBI del 2,6% en términos desestacionalizados respecto al cuarto trimestre del año pasado. Por otra parte, los datos del primer trimestre se enmarcan en la proyección que tanto el Gobierno como el Fondo Monetario Internacional (FMI) tienen este año para la Argentina. El resultado esperado según el Staff Report publicado por el organismo para

el primer año de mandato de Javier Milei es fuertemente recesivo: 3,5% de caída general de la economía en 2024. (Meaños, 2024).

- ✓ Desocupación: En Argentina, la tasa de desocupación correspondiente al primer trimestre de 2024 fue del 7,7%, según los datos publicados por el INDEC. De esta manera, son más de 1,1 millones las personas sin ocupación. Los recientes resultados muestran la primera tasa de desocupación y representan un alza de dos puntos con respecto al último trimestre de 2023. (Martino, 2024).
- ✓ Pobreza: el Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (UCA) difundió un informe según el cual afirma que la pobreza trepó del 44,7% del tercer trimestre 2023 al 55,5% en el primer trimestre de este año. En tanto, la indigencia pasó del 9,6% al 17,5% en el mismo período. De acuerdo al mismo estudio, la pobreza ya alcanza a 24,9 millones de residentes en áreas urbanas en el país, mientras que unos 7,8 millones de personas de ellos está sumergido en la pobreza extrema o indigencia. (El Destape, 2024).

Las variables anteriormente mencionadas tendrán un impacto sobre Bendito Pan. La inflación provocará un aumento de los costos, esto puede llevar a una reducción de los márgenes de ganancia si la panificadora no puede trasladar estos aumentos a los precios finales. La contracción del PBI puede llevar a una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, a una baja en las ventas de productos de panadería. Por último El aumento de la pobreza significa que un mayor porcentaje de la población tiene ingresos limitados. Esto puede traducirse en una disminución en las ventas de productos, especialmente aquellos que son considerados no esenciales como es el caso de los productos de pastelería que el nuevo negocio ofrecerá.

Factores sociales

Los argentinos consumen pan para todo y en distintos momentos del día: en el desayuno, en el almuerzo, en la merienda o en la cena, en los tradicionales asados, cuando se arma un choripán, un sándwich o el pancho, incluso consumirlo como budín. El consumo per cápita de la Argentina es de 72 kilos anuales.

Un estudio realizado por el grupo Puratos en 2019 revela que el 77% de los argentinos consumen Pan diariamente o al menos una vez por semana. 8 de cada diez 10 consumidores prevén mantener sus niveles de consumo de pan en el futuro. Según este estudio el 78% de los consumidores argentinos dice que está tratando de eliminar ingredientes considerados como 'malos', donde mencionan la grasa, el azúcar o el sodio. Pero no solo eliminar, sino también de agregar componentes percibidos como 'positivos' para ser más saludables como fibras, granos y semillas. (Revista Mercado, s.f)

Nuevos hábitos y tendencias en el consumo de panificados.

- ✓ Panes más saludables: en la actualidad, los consumidores están buscando opciones más saludables y nutritivas; en consecuencia, esto ha llevado a una tendencia creciente hacia los panes integrales y artesanales. Los panaderos han respondido a esta demanda creciente con una amplia variedad de opciones que incluyen panes sin gluten, sin azúcar añadida y con ingredientes orgánicos. Además, se ha visto un aumento en la popularidad de los panes con semillas y cereales como el centeno, el trigo sarraceno y la avena.
- ✓ Producción artesanal: los consumidores buscan experiencias auténticas y sabores distintivos, lo que ha llevado a un resurgimiento del pan hecho a mano y una mayor apreciación por los procesos tradicionales. También buscan alternativas más sostenibles, como el uso de harinas orgánicas o locales.
- ✓ Masa madre: Esta técnica ha ganado seguidores gracias a su efecto sobre la digestión. Debido a que reduce la cantidad de gluten presente en el pan y lo hace más fácil de digerir para las personas con intolerancias o sensibilidades.
- ✓ Clean label: Los consumidores buscan mayor transparencia en el etiquetado de alimentos. Esta tendencia ha llevado a muchos fabricantes a ofrecer un etiquetado más claro que detalle todos los ingredientes, permitiendo a los consumidores tomar decisiones informadas sobre sus compras y consumo.
- ✓ Opciones veganas: El consumo de pan vegano es una alternativa popular para reducir la ingesta de productos animales. Estas opciones incluyen panes sin huevos ni lácteos,

elaborados con harina de trigo integral o sin gluten, semillas y frutos secos. (Gaux, 2024).

Los nuevos hábitos y tendencias en el consumo de panificados ponen de manifiesto que la implementación de panes libres de gluten y con semillas será una fortaleza para el nuevo negocio, en un futuro se podría analizar la implementación de pan vegano.

Factores tecnológicos

La tecnología no solo significa mayor rapidez y producción, también mayor calidad, una característica fundamental para el éxito de cualquier tipo de panadería. Los nuevos materiales pueden mejorar métodos antiguos de trabajo y abrir las posibilidades a técnicas más eficientes y novedosas. Por ejemplo, el auge de los instrumentos de silicón hizo posible congelar la masa para pan en bandejas de silicona y transportarlas del congelador directamente al horno. El aspecto en que más ha influido la tecnología en la panadería es el equipo que se utiliza, las amasadoras se han transformado de manera que ahora permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación por amasar demasiado. La creación de temporizadores automáticos impide que los panaderos olviden sus productos dentro de los hornos. A la vez, los hornos ahora incluyen rejillas rotativas y controles que proveen un mayor control de la temperatura y la humedad de los productos mientras se hornean. (European, 2021).

El grado tecnológico de máquinas y procesos dentro de la panadería ha avanzado, requiriendo cada día de mayor precisión, control y sofisticación, tomando importancia los procesos de automatización. La apuesta de IBA, la principal feria de encuentro de la industria de la panadería y pastelería que se celebra en Alemania, es la automatización de máquinas y procesos. Los procesos a automatizar dentro de una panadería son amplios, entre ellos dosificación y pesaje de sólidos y líquidos, mezcla y amasado, formado y laminado de las barras, fermentación en cámaras de climatización, automatización de cortes y escarificación de masa de pan, horneado, cámaras de congelación, sistemas de contaje y empaquetado. (InfoPLC, 2015).

En relación con Bendito Pan es factible adquirir ciertas tecnologías vinculadas al proceso productivo disponibles en Argentina, entre ellas se puede mencionar: variedad de hornos, de convección, industriales y hornos que permiten combinar cocciones tradicionales con vapor. Estos hornos permiten el uso de sondas para controlar temperatura, se pueden realizar diferentes cocciones al mismo tiempo y hasta cuentan con lavado automático. Además, existe la posibilidad de adquirir fermentadoras estas permiten que la fermentación se desarrolle de manera controlada y en condiciones óptimas. Por otra parte, es necesario obtener amasadoras, multiformadoras, bandejas para hornear, entre otras, estas representan las más costosas e indispensables para llevar adelante el negocio.

Factores ecológicos

En la ciudad de Río Cuarto las nuevas regulaciones restringen el uso de horno a leña (solo aplica a nuevas panaderías) para la cocción de productos panificados dado que los gases que emite el horno se consideran dañinos, además de ser molesto para los vecinos del sector. Bendito Pan adhiere a la normativa establecida por la municipalidad con el objetivo de preservar el medio y evitar posibles sanciones por el incumplimiento de la misma. La creciente concientización acerca del cuidado del medioambiente se ve reflejado en el cumplimiento de estas normas promoviendo un ambiente saludable y que los consumidores simpaticen con los negocios que cumplan con la normativa vigente. Bendito Pan además de cumplir con esta disposición, ofrecerá sus productos en packaging ecofriendly, es decir los entregará en bolsas y/o cajas fabricadas con papel/cartón reciclado, con lo cual contribuirá a la reducción de residuos y aumento de la sostenibilidad, conservación de los recursos naturales y disminución de la huella de carbono.

Factores legales

En todo el territorio del país, rige el convenio colectivo N° 478/2006 formando parte del mismo la Federación Argentina de Unión del Personal de Panaderías y Afines (FAUPPA) Asociación Civil de Segundo Grado y la Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (FAIPA). En la provincia de Córdoba el órgano encargado de regular la actividad es el Centro Industriales Panderos y Afines de Córdoba. Por su parte el Concejo deliberante de la Ciudad de

Río Cuarto enumera las disposiciones generales de fábrica de alimentos, haciendo mención a aspectos técnicos, bromatológicos, referidos a instalaciones y maquinarias, de producción, entre otros.

Para la apertura de cualquier local comercial en la ciudad hay que seguir una serie de requisitos los que están contenidos en el decreto 608/93. Estos se detallan desde los arts. 53 a 62.

El trámite se inicia en el área de Planeamiento urbano de la ciudad de Río Cuarto, ubicado en calle San Martín 37, donde se exige la documentación que se detalla:

1. Formulario 349, por triplicado, presentado por los titulares con su documento o firma certificada ante escribano o autoridad competente.
2. Formulario de inspección F-600/A, B y C.
3. Anexo de F-600-NCA (uso conforme del suelo). Para este caso el formulario se debe completar en el área de planeamiento urbano de la ciudad, ubicado en el ex correo de la misma.
4. Fotocopia de las dos primeras páginas del DNI.
5. Fotocopia de un servicio del domicilio particular del titular.
6. Fotocopia del contrato de locación.
7. Fotocopia del cedulón de la contribución a la propiedad del local comercial.
8. Constancia de CUIT y Sistema Registral de AFIP.

Una vez presentada la documentación en el área de comercio e industria el trámite continúa de manera interna, de allí se deriva al departamento bromatológico municipal que es quien verifica las condiciones edilicias del lugar y termina por habilitarlo o no. Los requerimientos de los techos, pisos y paredes deben cumplir con tres condiciones generales, ser lisos, impermeables y lavables.

Por su parte, desde el área de bromatología, la documentación que se solicita es: la libreta sanitaria de todos los empleados del lugar (incluido el propietario), la habilitación municipal y un certificado de desinfección del sitio.

En materia laboral el convenio colectivo de trabajo 321/99 establece ciertas disposiciones a respetar por el empleador, algunos de los artículos que se pueden mencionar:

- ✓ Art. 10 sistemas de trabajo horario: el personal comprendido en el ámbito del presente CCT, cumplirá un horario de 7 (siete) horas continuas y en una sola etapa, en cuyo transcurso las tareas de producción – elaboración, por un lado, y venta-comercialización por otro, serán diversificadas dentro de cada grupo.
- ✓ Art. 14 escalafones por antigüedad: el trabajador a partir de cumplido un año de antigüedad y hasta los 5 cinco años inclusive, percibirá un 0,90% sobre el sueldo básico, debiendo computarse la bonificación por cada año de servicio. El trabajador a partir del sexto año de antigüedad y en adelante, percibirá una bonificación por antigüedad de 1,20% sobre el sueldo básico, acumulativo al del inciso anterior y en iguales condiciones.
- ✓ Art. 18 seguros por accidente de trabajo: Será obligatorio para todos los empleadores inscribir y/o afiliar a sus trabajadores al régimen de las Administradoras de Riesgos del Trabajo conforme ley 24.457 y/o la ley que en el futuro la reemplace, a los efectos de salvaguardar la integridad de los mismos bajo su relación de dependencia laboral. (El Gremio Panadero, 1999).

El nuevo negocio deberá respetar todas las disposiciones del nombrado convenio a fin de brindar condiciones justas de trabajo a los trabajadores.

Conclusión:

Dado el contexto económico desafiante en Argentina en 2024, Bendito Pan debería enfocarse en estrategias que puedan adaptarse a la alta inflación, la contracción del PBI, el aumento de la desocupación y la creciente pobreza. También deberá considerar las reformas

laborales a fin de considerar los costos de contratación y analizar las ventajas y desventajas de dicha reforma. El uso de nuevas tecnologías permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva, se espera poder tener acceso a dichas tecnologías con el transcurso del tiempo. Legalmente se podrá cumplimentar con todas aquellas disposiciones emanadas por los diferentes convenios y organismos con el fin de desarrollar la actividad bajo los parámetros legales establecidos. Finalmente Bendito Pan deberá adaptarse a las tendencias que no solo le permitirá mantenerse relevante dentro del mercado actual, sino también aprovecha nuevas oportunidades comerciales que respondan a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Matriz de evaluación de factores externos



FACTORES EXTERNOS	VALORES	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Panificadoras no comercializan productos para celíacos	0,2	4	0,8
Productos de consumo constante	0,05	2	0,1
Actividad esencial	0,02	1	0,02
Tendencia a consumir productos mas saludables libre de gluten	0,07	3	0,21
Gran cantidad de proveedores	0,02	1	0,02
Bajo nivel de competencia en la zona	0,15	3	0,45
Posibilidad de registrar el negocio en app de delivery	0,03	1	0,03
AMENAZAS			
Existencia de grandes panificadoras y cafeterías en el centro de la ciudad	0,1	2	0,2
Competidores con más experiencia	0,08	3	0,24
Recesión económica	0,05	1	0,05
Variedad de productos sustitutos	0,08	2	0,16
Bajas barreras de entrada al negocio	0,05	1	0,05
Incorporación o desarrollo de igual propuesta por la competencia	0,07	3	0,21
Aumento constante del precio de la materia prima e insumos	0,03	1	0,03
TOTAL			2,57

El resultado de la matriz EFE presenta un promedio regular, ya que el mismo asciende a 2.57, es decir, este resultado está por encima del promedio. El negocio debe tomar en cuenta sus oportunidades al máximo para aprovechar de las mismas y tener una ventaja frente a su competencia. No obstante, el valor ponderado de las oportunidades es notablemente mayor, 1.63, al de las amenazas 0.94. Se ha analizado más detalladamente los factores de mayor

preponderancia en cuanto a las oportunidades, la inexistencia de productos panificados para celíacos es la más representativa de las mismas siendo esta la característica más distintiva del negocio. A su vez, la tendencia a consumir productos más saludables y el bajo nivel de competencia en la zona presentan buenas ponderaciones, siendo resultados incentivos para llevar a cabo el negocio. Por otra parte, se ha realizado un análisis más detallado de las amenazas se puede observar que las que poseen mayor preponderancia son las relacionadas con la competencia ya sea por la cantidad de competidores y/o por la experiencia de los mismos, por otra parte, en relación con los resultados obtenidos en el ingreso de nuevos competidores es una amenaza considerable. El resto del valor de las ponderaciones no se considera significativo al evaluar las amenazas en su conjunto.

Análisis del micro entorno

Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Antes de presentar la matriz se realizará una breve descripción de la competencia.

Panadería Dos Banderas abrió sus puertas en el año 1964, la misma posee 7 sucursales en la ciudad de Río Cuarto y cercanías, esto hace que la ubicación, como factor de comparación, sea relevante. Además, a lo largo de todos estos años ha logrado la fidelización de gran cantidad de clientes, posicionando a Dos Banderas como un negocio distintivo del sector. Por su parte panadería la Molinera cuenta con 5 sucursales en la ciudad de Río Cuarto, las cuales dos de ellas cuentan con servicio de cafetería, esta panificadora destaca por su imagen de marca, si bien ofrece productos tradicionales, la calidad de los mismos es bien recibida por sus clientes. Continuando con panificadora Otermín está presente en la ciudad desde 1970, cuenta con largos años de trayectoria y se caracteriza por comercializar los clásicos productos de panadería. Otermín ha logrado captar una gran parte del mercado dado que poseen alta lealtad de sus clientes y sus productos se comercializan en reconocidos

negocios de la ciudad. Finalmente panificadora La Nueva Buenos Aires se insertó en la ciudad en el año 1988, la misma posee una única sucursal y cuenta con una amplia variedad de productos panificados, con relación a las demás panificadoras es la más pequeña, pero destaca por la excelente calidad de sus productos.

Factores claves	Valor	Dos Banderas		La Molinera		Otermin		N. Buenos Aires		Bendito Pan	
		Clasif	Punt	Clasif	Punt	Clasif	Punt	Clasif	Punt	Clasif	Punt
Ubicación	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Diferenciación en productos	0.30	2	0.60	2	0.60	1	0.30	2	0.60	4	1.2
Publicidad	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Imagen Marca	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90	2	0.60	2	0.60
Lealtad clientes	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Total	1.0		2.9		2.45		2.4		1.9		2.75

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz MPC Bendito Pan muestra buenos resultados en relación con la competencia, el factor más importante para este es la diferenciación de productos, estando estos orientados a personas que padecen celiaquía o a quienes deseen llevar un estilo de vida más saludable. Mencionando otros factores de importancia como la imagen de marca y lealtad de los clientes, Bendito Pan muestra resultados por debajo de la competencia, en particular con el factor imagen de marca producto de no estar consolidada en el mercado. Se ha analizado los resultados obtenidos, en el factor ubicación, se puede arribar a que Bendito Pan se encuentra en un término medio en relación con la competencia, por debajo de la firma Dos Banderas y por encima de las firmas Otermín y La Nueva Buenos Aires. Se ha observado los resultados totales de cada una de las firmas, con lo cual se puede concluir que Bendito Pan se encuentra en una buena posición con relación a cada una de las firmas analizadas.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas

El estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas, cada una de estas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la organización durante la interacción con el medio ambiente.

Amenaza de nuevos competidores

La incidencia de esta fuerza es media, ya que no presenta barreras a la entrada en el momento de iniciar un nuevo negocio. Las disposiciones gubernamentales no representan mayores dificultades, siendo estas viables de cumplimentar. Por otra parte, la cantidad de capital necesaria para invertir dependerá del tamaño y la capacidad de producción del nuevo negocio.

La amenaza de nuevos competidores está condicionada por:

- ✓ Economías de escala. No existen grandes economías de escala, si bien se reducen costos al fabricar en mayor cantidad, las maquinarias que se utilizan tienen un tope de producción, así como también la mano de obra requerida.
- ✓ Requisitos de capital e inversión. Los requisitos de inversión dependen del tamaño del negocio, existen diversos tipos de maquinarias, con mayor o menor sofisticación, funciones, cualidades; pero en general ingresar a este mercado no significa una alta inversión en capital.
- ✓ Los costos en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor. No existen costos al cambiar de proveedor.
- ✓ Libre acceso a los canales de distribución de la industria.
- ✓ Fácil acceso a tecnología. Se pueden invertir en tecnología o maquinarias tanto nuevas como usadas.
- ✓ Regulaciones del gobierno. Las regulaciones del mismo son factibles de cumplimentar.

Amenaza de productos sustitutos

La incidencia de esta fuerza es alta. Los productos panificados son fácilmente reemplazables, sobre todo cuando se piensa a la hora de merendar o desayunar. Galletitas dulces o saladas, sándwich de miga, tortas fritas, entre otras, son productos asequibles y fáciles de conseguir en cualquier negocio de barrio.

La amenaza de productos sustitutos depende de:

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

Poder de negociación con los proveedores

Se ha analizado el poder de los proveedores en relación con Bendito Pan la incidencia de esta fuerza es baja. El ingrediente principal para el desarrollo de estos productos es la harina de trigo, cuyo cereal cotiza en bolsa. Por lo tanto, los diferentes proveedores no pueden ofrecer este producto a precios muy diferenciados entre sí, en todo caso un proveedor se podrá reemplazar por otro sin incurrir en costo alguno dado a la existencia de gran cantidad de los mismos en la ciudad de Río Cuarto y zona. Por otra parte, el poder de la marca de los proveedores no es de gran influencia, ya que no existen marcas diferenciales, además se trata de materias primas, que luego del proceso productivo, se transforman completamente, resultando no distinguibles en el producto final. Sí existen variaciones en el factor calidad entre las marcas disponibles, afectando esto al sabor y calidad final del bien producido.

Poder de negociación de los clientes

En relación con Bendito pan, en cuanto a sus productos clásicos, la incidencia de esta fuerza es media. Debido a que el producto ofrecido no posee grandes diferenciaciones y ante la existencia de varios proveedores, el cliente puede cambiar rápidamente de proveedor si no encuentra sus necesidades y deseos satisfechos. Se ha analizado la concentración de compradores en esta industria, en la ciudad de Río Cuarto existen muchos compradores, por lo que no hay una concentración significativa de ventas en unos pocos consumidores ni son demasiado poderosos como para hacer variar las condiciones de venta. Se observó la conducta de los consumidores que adquieran productos libres de gluten, estos no tienen otras opciones de panificadoras donde adquirir dichos productos, por lo tanto, en el caso de estos, el poder de negociación es relativamente bajo.

Rivalidad entre los competidores

La incidencia de esta fuerza es alta. En el mercado existen gran cantidad de competidores, aunque por sí mismos no logran abarcar gran cantidad del mercado.

La rivalidad está determinada por:

- ✓ La rivalidad es intensa debido a que existen muchos competidores pequeños, la estrategia a seguir actualmente es la diferenciación en calidad y servicio.
- ✓ Grado de diferenciación del producto. Los productos que ofrecen actualmente las panaderías son prácticamente similares, por eso la diferencia se busca en la calidad, el precio, y el servicio que brindan a sus clientes. La propuesta que se estudia en este trabajo apunta a una estrategia basada en la diferenciación, donde el producto que se ofrezca sea diferente al que el comprador pueda encontrar en otras panaderías.
- ✓ El grado de rivalidad es de moderado a bajo, no existen negocios con estrategias de competencia agresivas, al tratarse de negocios con estructuras de funcionamiento pequeñas buscan tener supremacía en su zona de influencia, pero no existen grandes cadenas que amenacen con apoderarse de una gran porción del mercado.

Análisis de la competencia

La industria panadera en Río Cuarto posee una gran variedad de competidores tanto directos como indirectos; algunos que han logrado expandirse a lo largo y ancho de la ciudad implantando varias sucursales propias o a través de franquicias o de terceras personas que revenden sus marcas, como es el caso de panadería La Molinera o Panadería Dos Banderas, otros que se concentran en una sola sucursal de venta con una ubicación estratégica en el centro de la ciudad. También existe una gran cantidad de panaderías de barrio en los diversos puntos de la ciudad que buscan hacer y mantener su lugar compitiendo con los precios de venta.

Relacionado con la competencia hay dos grupos bien marcados:

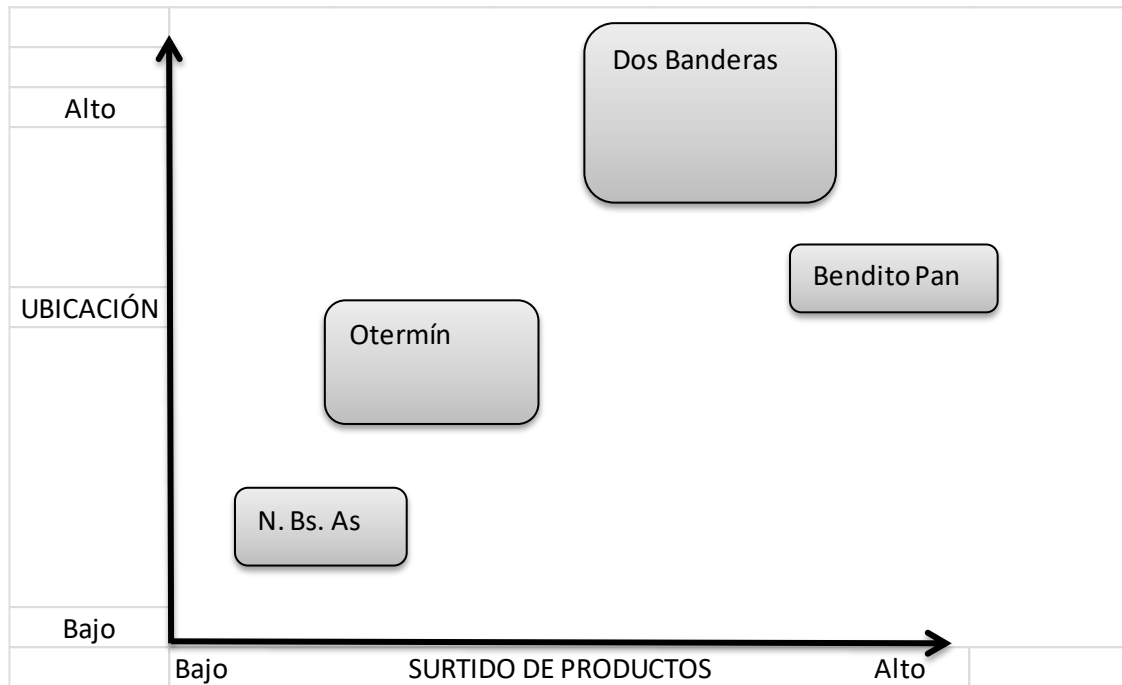
- ✓ Competencia directa: que se compone de todas las panaderías de la localidad y zona. Se mencionan las siguientes: Panadería Dos Banderas, El Toboso, La Molinera, Panadería Artesanal Stoll, El imperio de la Medialuna, Panificadora Otermin, La Nueva Buenos Aires, Riko Pan. Siendo estas las más reconocidas de la ciudad por su trayectoria y en algunos casos por la calidad de sus productos.
- ✓ Competencia indirecta: está compuesta por diferentes kioscos y mini/supermercados que comercializan este tipo de productos, en todos los casos no brindan ningún tipo de producto ni servicio diferencial.

Conclusión:

Basándose en el análisis de las cinco fuerzas competitivas y la competencia en la industria panadera en Río Cuarto, se puede decir que existe una moderada barrera de entrada para nuevos competidores, ya que no se requiere una inversión significativa en capital y el acceso a tecnología y canales de distribución es relativamente sencillo. El poder de los proveedores es bajo debido a la disponibilidad abundante del ingrediente principal, la harina, así como a la falta significativa de marcas diferenciadoras. Sin embargo, las variaciones en calidad pueden afectar directamente el producto final. La alta rivalidad entre competidores destaca la importancia estratégica tanto en diferenciación del producto como en servicio al cliente para sobresalir dentro del mercado altamente competitivo. En relación con la competencia directa e indirecta identificada, queda claro que existen numerosas panaderías establecidas compitiendo por participación en el mercado local, lo que requiere un análisis exhaustivo sobre cómo diferenciar el negocio propio tanto en términos de producto como servicio.

Matriz de grupos estratégicos

Con el objeto de hacer un mapeo sobre la posición competitiva del nuevo negocio, se utilizará la herramienta de grupo estratégico, los mismos presentan un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares y emplean una estrategia semejante.



En la presente matriz se analiza en el eje vertical la variable ubicación, mientras que en el eje horizontal la variable surtido de productos. El tamaño de las “burbujas” presenta la participación de cada negocio dentro del sector, es decir, mientras mayor sea el tamaño de la burbuja mayor será la participación que tenga el negocio dentro del mercado. Se ha observado que la posición en la matriz de Bendito pan con relación a la variable “ubicación” se puede establecer que la misma presenta un término medio, aun así se encuentra por encima de las panificadoras Otermín y La Nueva Buenos Aires. Con relación a la variable “surtido de productos” el negocio presenta una diferencia favorable con relación a los demás competidores como consecuencia de comercializar productos más saludables y libres de gluten, siendo esta variable la estrategia principal perseguida por Bendito Pan para lograr diferenciarse del resto de las panificadoras.

Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos sirve para detectar las fortalezas y debilidades internas de la compañía que, o bien afectan al negocio, o bien suponen una vía para su desarrollo y crecimiento.

FACTORES INTERNOS	VALORES	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Productos para celíacos	0.15	4	0.6
Maquinaria moderna	0.03	3	0.09
Personal capacitado	0.09	3	0.27
Ubicación	0.1	4	0.4
Medios de pago físicos y electrónicos	0.07	3	0.21
Amplio horario de atención	0.05	3	0.15
Packaging ecofriendly	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
Sin servicio cafetería	0.1	1	0.1
Marca no reconocida	0.09	1	0.09
Inexperiencia	0.1	2	0.2
Local no propio	0.05	2	0.1
No cuenta con sitio web	0.03	2	0.06
Productos para celíacos costosos	0.06	2	0.12
No cuenta con distribuidores ajenos al negocio.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.59

La matriz EFI presenta buenos resultados, ya que el mismo está por encima del promedio, 2.59, lo cual demuestra una posición interna sólida. La suma del valor ponderado de las fortalezas es mayor al de las debilidades, 1.84 y 0.75 respectivamente. Las fortalezas más representativas abarcan ofrecer productos para celíacos y la ubicación del local y en menor medida contar con personal calificado, el resto de las fortalezas tienen menor preponderancia en la suma total de las mismas. Se ha analizado las debilidades entre las más significativas se encuentran no contar con servicio de cafetería, actualmente en la ciudad varias panaderías ofrecen este tipo de servicios, además de no contar como una marca reconocida asociada a la inexperiencia del negocio, se ha observado el costo de los productos para celíacos el mismo es relativamente significativo en la ponderación total, sin embargo, esta es la característica distintiva del negocio, por lo que, quién decida consumir estos productos, estará dispuesto a pagarlos. El resto de las debilidades se consideran menos relevantes al evaluarlas en su conjunto.

Matriz F.O.D.A



	Fortalezas: F 1. Productos para celíacos. 2. Maquinaria moderna. 3. Personal capacitado. 4. Ubicación. 5. Medios de pago físico y electrónico. 6. Amplio horario de atención. 7. Packaging ecofriendly.	Debilidades: D 1. No contará con servicio de cafetería. 2. Marca no reconocida. 3. Inexperiencia en el mercado. 4. Local no propio. 5. No contará con sitio web. 6. Productos para celíacos costosos. 7. No contará con distribuidores ajenos al negocio.
Oportunidades: O 1. Panificadoras no comercializan productos para celíacos. 2. Productos de consumo constante. 3. Tendencia a consumir productos más saludables libres de gluten. 4. Gran cantidad de proveedores. 5. Bajo nivel de competencia en la zona. 6. Posibilidad de registrar el negocio en apps de delivery.	Estrategias FO 1. Mantener e innovar el surtido de productos para diferenciarse de la competencia (F1, F2, O2).	Estrategias DO 1. Establecer relaciones comerciales con bares y cafés ofreciendo productos que estos no ofrecen (D1, O1). 2. En el mediano plazo analizar instaurar servicio de cafetería adquiriendo maquinarias usadas. (D1, O1)
Amenazas: A 1. Existencia de grandes panificadoras y cafeterías en el centro de la ciudad. 2. Competidores con más experiencia. 3. Recesión económica. 4. Variedad de productos sustitutos. 5. Bajas barreras de entrada. 6. Incorporación o desarrollo de igual propuesta por la competencia.	Estrategias FA 1. Mantener la buena calidad de los productos para justificar su precio ante aumentos de la materia prima (F1, F2, A1). 2. Contratar personal capacitado de otros negocios similares (F3, A2).	Estrategias DA 1. Realizar el fin de semana promociones solo para aquellos que realicen su pedido por Instagram, con el fin de dar a conocer la marca.

De acuerdo a las diferentes estrategias planteadas en la matriz, se optará por estrategias de penetración en el caso de las DA, mediante el desarrollo de promociones. Para la estrategia

FO se implementará estrategias de nuevos productos o de innovación con el fin de mantener un surtido diferenciado de la competencia.

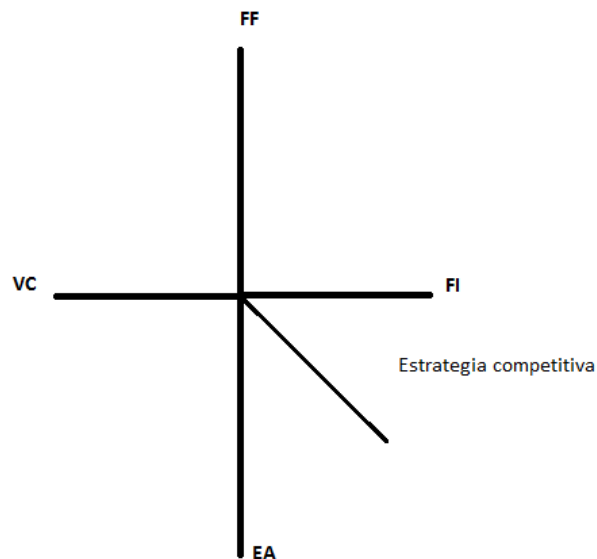
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

La matriz tiene un esquema de cuatro cuadrantes, indica si una estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

FORTALEZAS FINANCIERAS	CALIFICACIÓN	VENTAJAS COMPETITIVAS	CALIFICACIÓN
Ventas	4	Precio competencia	-2
Utilidad	3	Calidad del producto	-1
Rentabilidad de los produc.	3	Control sobre proveedores/ distrib.	-5
Liquidez	3	Conocimientos tecnológicos	-3
Capital de trabajo	1	Lealtad de los clientes	-3
PROMEDIO	2.8	PROMEDIO	-2.8
FORTALEZA INDUSTRIAL	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN
Potencial de crecimiento	5	Cambios tecnológicos	-2
Tecnología disponible	5	Cambios en la tasa de inflación	-5
Alianza con proveedores	1	Abundancia de competidores	-6
Productividad	3	Variabilidad en la demanda	-2
Facilidad para ingresar al mercado	6	Presión competitiva	-4
PROMEDIO	4	PROMEDIO	-3.8

Vector direccional:

- ✓ Eje X: $-2+4= 2$
- ✓ Eje y: $-3.8+2.8= -1$



Selección de la estrategia

De acuerdo a los diferentes análisis realizados a nivel interno y externo de la empresa, se considera que la estrategia genérica más adecuada para la misma es la Diferenciación, ofreciendo productos que le otorguen mayor valor al cliente respecto de la competencia, de esta manera Bendito Pan podrá lograr, a través del tiempo, una ventaja competitiva con relación al resto de las empresas del mismo sector.

Mercado objetivo

Para conocer la potencial demanda se recabó información de fuentes primarias mediante la realización de encuestas. (Anexo I).

Del total de encuestados casi la totalidad de los mismos acuden a panaderías a comprar productos panificados, de los cuales solo el 26% optan por concurrir a panaderías ubicadas en el centro de la ciudad, siendo viable instalar la panificadora en zonas no tan cercanas al centro de la ciudad con el fin de reducir el costo de alquiler.

Con relación al precio y calidad de los productos el 55% de los encuestados opta por la calidad aunque en contraste solo están dispuestos a pagar un precio promedio de \$2000 el kilo de pan tradicional.

El total de los encuestados consideran que deberían incorporar productos para celíacos en las panaderías, ya que en la ciudad ninguna ofrece este tipo de productos, ofrecer estos representa una oportunidad para la empresa, ya que es un nicho del mercado no cubierto. Evidentemente, estos tendrán un costo mayor debido a la materia prima utilizada.

Con la información recabada se estima que el mercado objetivo está compuesto por 1.147 consumidores los cuales consumirán, según estudios, 72 kg. De pan per cápita y 280 unidades de medialunas, facturas y magdalenas.

Mercado meta

El mercado meta es un grupo de clientes al que se dirige los productos y servicios, Bendito Pan ha logrado identificar al mismo, este está compuesto por familias con hijos que buscan productos de panadería para el desayuno, merienda y comidas. Además, por trabajadores que buscan opciones de desayuno y meriendas rápidas durante la jornada laboral. Finalmente, el mercado meta del negocio está compuesto por personas intolerantes al gluten y consumidores saludables como el caso de los atletas y entusiastas del fitness.

Objetivos

Objetivos de corto plazo:

- ✓ Conseguir la fidelización del 45% de los clientes que ingresen al local durante los primeros 6 meses.

- ✓ Obtener una rentabilidad del 20% durante el primer año de operaciones.

Objetivos de mediano plazo:

- ✓ Incrementar su patrimonio en un 20% luego de 3 años iniciada su actividad.

Objetivos de largo plazo:

- ✓ Lograr una participación en el mercado local del 12% en el plazo de 4 años.

Demanda potencial

De acuerdo a datos proporcionados por las encuestas y otras investigaciones realizadas por el Grupo Puratos y la Cámara de la Industria Argentina de Panaderías y Afines se estimó que la demanda potencial para el primer año del negocio será de \$200.808.312. (Revista Mercado, s.f.). (Anexo II).

Plan de marketing

Este apartado irá dedicado al Marketing Mix, es decir, a todo el conjunto de decisiones comerciales sobre las variables producto, precio, comunicación y distribución que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales.

Estrategia de producto

Bendito Pan elaborará varias clases de productos panificados y de pastelería. Para diferenciarse de la competencia incorporará la elaboración y venta de pan libre de gluten y con diferentes clases de semillas para aquellos consumidores que padezcan celiaquía o así lo prefieran. Por otra parte, la panadería ofrecerá el típico pan Felipe tradicional, magdalenas de vainilla y de chocolate, facturas con crema pastelera, dulce de membrillo, batata y dulce de leche, como así también diferentes clases de tortas, todo ello enfocado a un público más tradicional y conservador.



Niveles de producto

- I. Beneficio básico: es el beneficio fundamental que el cliente está comprando, en este caso, es una “alimentación sana, si se quiere, y deliciosa”. Bendito Pan ofrecerá pan libre de gluten y con diferentes clases de semillas, además de los clásicos productos de panadería y pastelería, brindando al consumidor un producto que se adecua a un estilo de vida más saludable.
- II. Producto básico: comprende las diferentes clases de panes, entre los cuales se puede mencionar panes clásicos como el pan Felipe y mignon, pan libre de gluten a base de fécula de mandioca y con diferentes clases de semillas. Además, ofrecerá productos de pastelería como medialunas, facturas con crema y dulce de leche, magdalenas y tortas, orientados a un público más clásico.
- III. Producto esperado: es el conjunto de atributos que los clientes esperan del producto. En este caso los compradores esperan un producto de alta calidad, delicioso, bien presentado y en cierta variedad de productos que los mismos sean más sanos que los productos tradicionales.
- IV. Producto aumentado: excede las expectativas del cliente. Comprende el conjunto de productos y servicios que le generan valor al cliente, se puede mencionar atención rápida y eficaz, ambiente agradable, sistema de pedidos por WhatsApp, diferentes formas de pago: efectivo, tarjetas débito y crédito, mercado pago. Bendito Pan además de ofrecer los productos panificados y de pastelería incorporará la posibilidad de que los consumidores puedan adquirir los productos mediante aplicaciones de entregas, sin necesidad de visitar el local para adquirir los mismos. Por otra, parte los clientes que decidan visitar el local podrán realizar el pago no solo con dinero en efectivo, sino también podrán hacerlo con tarjetas de crédito y/o débito o mediante transferencia.
- V. Producto potencial: posibles transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro. Bendito Pan deberá incluir nuevos productos o servicios para distinguir su oferta y así mantener y atraer nuevos clientes.

Necesidad del cliente

La necesidad es un estado de carencia percibida. Dado el tipo de productos que comercializará el negocio, se podría decir que la necesidad básica que satisfacen los productos es la de alimentación, necesidad básica de los seres humanos. No obstante de acuerdo a los deseos de las personas esta necesidad puede ser satisfecha por diferentes vías, Bendito Pan con sus productos podrá satisfacer esta necesidad brindando un plus de una “alimentación deliciosa” a través de sus productos de pastelería y una “alimentación sana”, siendo esta una nueva tendencia en el estilo de vida, a través de sus panes con diferentes clases de semillas.

Packaging

El negocio optará por utilizar solo envoltorios de papel con la marca del producto, permitiendo esto mantener intactas las propiedades del mismo, dar un diferencial en la presentación y contribuir con el medio ambiente para su degradación. De acuerdo al tipo de producto que adquiera el cliente será el empaque a utilizar por el negocio. Aquellos consumidores que adquieran diferentes tipos de panes como así también productos de masitería los mismos serán entregados en paquetes de papel. Por otra parte, quienes adquieran productos de pastelería, los mismos serán entregados en cajas cerradas de cartón con la descripción del producto y fecha de vencimiento, incluyendo la marca de la empresa. Bendito Pan optará por un packaging Ecofriendly en papel/cartón 100% reciclado.

Estrategia de distribución

La distribución es el conjunto de actividades que tienen como objeto la entrega del producto en el momento, lugar y forma en que se desea.

En este caso, tal y como se mencionó en la introducción, la panadería estará situada en la ciudad de Río Cuarto, de modo que el principal canal de distribución con el que contará será el establecimiento situado en dicha ciudad. Así pues, se puede decir que el canal de distribución que se empleará será directo. No obstante, con el fin de llegar a un mayor número de consumidores, se ofrecerá la posibilidad de venta a bares, restaurantes y pequeños comercios de la ciudad que lo requieran, de modo que el canal de distribución empleado en ese caso sería

indirecto, ya que existirá un intermediario encargado de hacer llegar los productos de Bendito Pan al cliente final.

Estrategia de comunicación

La comunicación en Marketing es un proceso por el cual una empresa utiliza algunas herramientas, a través de ciertos medios, según sus objetivos mercadológicos, para entablar una relación con los clientes.

En este caso, al tratarse de un negocio de nueva creación, se deberá llevar a cabo una fuerte inversión inicial en comunicación, con el fin de dar a conocer el negocio y llegar al mayor número de clientes posibles.

En primer lugar, se procederá a la elección de una marca. Para ello se deberá tener en cuenta que se trate de un nombre moderno, único y atractivo. Se optó por el nombre “Bendito Pan”, ya que se relaciona fácilmente con el producto a comercializar, además es un nombre fácil de recordar.

Una vez seleccionada la marca de la empresa y siguiendo con el análisis de la comunicación, los instrumentos de comunicación que utilizará la panadería serán promoción de ventas y relaciones públicas.

Durante las dos primeras semanas y la semana previa a la apertura, se realizará el reparto de flyers informativos por la zona, en los que se mostrará la fecha de apertura, horario y productos que se ofrecerán en la panadería, con la intención de dar a conocer el nuevo negocio. Una vez que la panadería cuente con sus primeros clientes, deberá llevar a cabo estrategias de comunicación, con el fin de mantener a sus clientes potenciales. Por este motivo, Bendito Pan Asimismo, contará con una cuenta en Facebook e Instagram con el propósito de darse a conocer más rápidamente y de este modo alcanzar el mayor número de consumidores posible. Cada una de estas redes sociales será empleada para un fin en concreto, tratando así de sacarle el máximo provecho a cada una de ellas.

En primer lugar, mediante Facebook, la panadería tratará de hacer llegar a sus seguidores las últimas novedades, mediante imágenes de los productos, así como videos del proceso de producción, con el objetivo de demostrar la elaboración artesanal de los mismos. Con el uso de Instagram, se querrá llegar a un público más joven. Se realizarán sorteos periódicos de los productos más llamativos, con el objeto de atraer nuevos clientes y mantener la atracción de los ya existentes.

Además, se creará una base de datos con información de los consumidores, entre esta, el correo electrónico de los clientes para que estos puedan suscribirse y recibir novedades y promociones que Bendito Pan realice y obtener cupones de descuento en ciertas épocas del año como así también en la semana de cumpleaños de los clientes.

Finalmente, se colocará en el local de ventas publicidades mediante display con los diferentes productos que cuenta el negocio y las promociones vigentes a fin de que los consumidores estén informados sobre las mismas al momento que visiten el local de ventas.

Estrategia de precio

El precio es considerado la variable comercial con mayor repercusión sobre las ventas, pues la mayoría de los clientes se inclinan por la compra en un negocio u otro en función del precio.

En este caso, para la fijación del precio se deberá tener en cuenta el costo de elaboración de los productos, de modo que el precio de venta no sea inferior a este. Dicho costo incluirá, tanto los costos de las materias primas utilizadas como los gastos de luz, agua y mano de obra. Además, se deberá tener en cuenta el precio establecido por la competencia más directa, con la intención de no establecer un precio demasiado elevado que lleve al negocio a perder gran parte de sus clientes. Teniendo en cuenta estas variables se optará, inicialmente, por elegir una estrategia de fijación de precios por buen valor al ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.

El CIPAC ha brindado sugerencias acerca de los precios que las panaderías podrían aplicar a sus productos, pan tradicional \$2.300 por kilogramo y facturas \$500 por unidad. (Puntal, 2024)

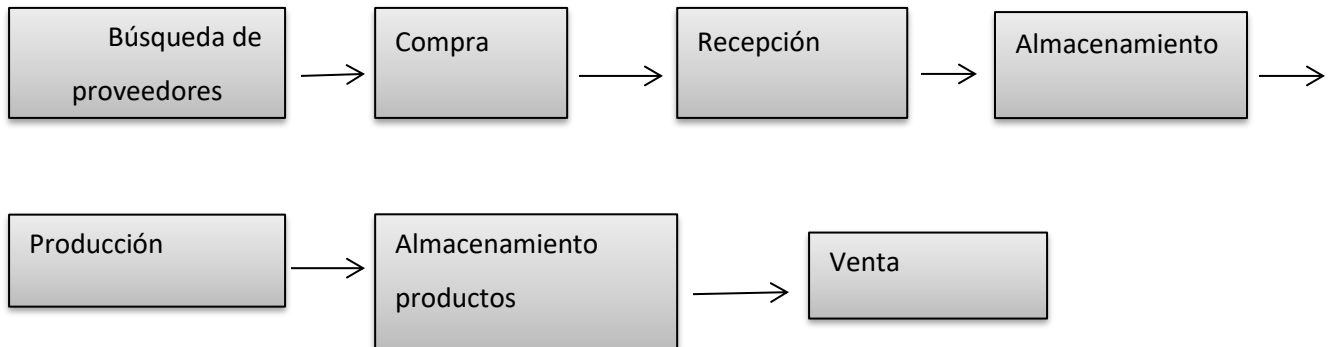
Se ha tomado como referencia estos precios y los precios que los encuestados están dispuestos a pagar, se ha decidido vender inicialmente el kilo de pan tradicional a \$2000 y facturas y magdalenas a \$400, estos precios por debajo de los sugeridos se justifican en la posibilidad de atraer más clientes mediante precios más competitivos. El costo de producir un kilo de pan tradicional es de \$1085,96, por lo tanto, el margen que se le aplica es de un 84,16% aproximadamente. Ante la imposibilidad de acceder a información sobre el precio del pan con semillas y libre de gluten, se aplicará el mismo criterio que se utiliza para determinar el pan tradicional es decir, al costo de producción por kilogramo se le aplicará un margen de ganancia de un 84,16% aproximadamente, obteniendo los siguientes precios de venta: pan con semillas \$2575, pan libre de gluten \$3950.

Producción y operaciones

En este apartado se describirán los productos a fabricar y su correspondiente proceso productivo, desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente. También se abordarán aspectos como la ubicación, capacidad, control de calidad, características de los almacenes y el personal requerido para los distintos puestos de la empresa.

Cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro es el proceso que cumple un producto desde su fabricación hasta la entrega del producto al consumidor final.



Proveedores

Bendito Pan optará por adquirir los diferentes insumos y materias prima a proveedores locales y de la región, la ciudad cuenta con gran variedad de ellos, la empresa priorizará aquellos que realicen el envío de la mercadería a la planta de producción en el momento que se considere oportuno, además operará con aquellos que brinden financiación. Proveedores elegidos:

- ✓ Gastaldi Hnos S.A.I. y C.F. e I: principal proveedor de harina, los plazos de entrega desde el pedido hasta la entrega es entre 2 y 4 días hábiles. El proveedor ofrece cuenta corriente mediante, pudiendo reducir el saldo de la cuenta mes a mes.
- ✓ Distribuidora El Trébol: ofrece una amplia gama de insumos para panaderías y pastelerías, incluyendo harinas, levaduras, mejoradores, y demás productos. Este proveedor no cuenta con servicio de entrega en planta, otorga un plazo de 15 días desde la fecha de compra para cancelar la cuenta.
- ✓ Costa S.R.L.: comercializa aditivos y conservantes de especialidad: principal proveedor de aditivos. No ofrece financiación, cuenta con servicio de distribución en el mismo día que se efectúa la compra.
- ✓ ByC distribuidora: ofrece insumos varios relacionados con la panificación y pastelería como premezclas, levaduras, dulce de leche, frutos secos, entre otros. Se lo tendrá como proveedor secundario en caso de que los proveedores principales no cumplan con

el plazo de entrega de la materia prima o en caso de requerir con urgencia algún insumo. Este proveedor no cuenta con servicio de entrega y ofrece financiación a 15 días desde la fecha de compra.

Materia prima

La elaboración de productos panificados y de pastelería requiere diversa materia prima que la mayoría de estos comparten en su proceso productivo. A continuación se detalla la cantidad de cada materia prima para la fabricación de un kilo de pan, 2 docenas de facturas y una docena de magdalenas.

Ingredientes	Pan tradicional	Pan con semillas	Pan libre de gluten
Harina 000	800 grs	800 grs	
Agua	200 ml	200 ml	200 ml
Levadura	20 grs	20 grs	20 grs
Sal	10 grs	10 grs	10 grs
Aditivos/conse rvantes	0.64 grs	0.64 grs	0.64 grs
Semillas		100 grs	
Fécula de mandioca			800 grs

Ingredientes	Facturas/me dialunas	Magdalenas
Harina	500 grs	400 grs
Levadura	25 grs	20 grs
Azucar	100 grs	125 grs
Leche	250 ml	200 ml
Margarina	100 grs	100 grs
Huevos	2	4
Dulce de leche	200 grs	200 grs

Proceso productivo

Panificados

A continuación se enuncian los pasos para la elaboración de las diferentes clases de panificados. En líneas generales los panes se realizan con los mismos ingredientes, cada uno de ellos se diferenciará por su forma, tamaño o tipo de semilla, por lo tanto, el proceso de producción es el mismo para cada uno de ellos.

1. Dosificación y pesaje
2. Mezclado y Amasado (amasadoras)
3. Sobado (sobadoras)
4. Cortado, pesaje y moldeado (multiformadoras)
5. Leudado
6. Horneado (horno rotativo)
7. Enfriamiento en bandejas
8. Empacado (embolsado)
9. Almacenamiento de producto terminado.

En primer lugar, se utiliza agua potable, la que ingresa a un dosificador con la cantidad de litros necesarios para la elaboración de este producto. Luego ingresa a la amasadora en donde se le agrega sal, harina o fécula de mandioca y mientras se produce el amasado se le agrega aditivo y levadura. Luego pasa a la sobadora donde se refina la masa y se le agrega la materia grasa y las diferentes clases de semillas, cereales, frutos secos según el tipo de pan que se requiera producir. Posteriormente, se deja descansar la masa 20 minutos aproximadamente, a continuación se pasa a la multiformadora donde la masa es moldeada de acuerdo al tipo de pan que se quiere obtener (Felipe, mignon, entre otros). Posteriormente, el pan es colocado en las bandejas del horno donde pasaran al proceso de leudado por un periodo entre 12 y 14 horas, Finalmente para terminar el proceso productivo se procede al horneado del pan, su posterior enfriamiento en las bandejas y el embolsado o empaquetado, según corresponda, para luego ser almacenado o entregado al consumidor final.

Facturas y medialunas

A continuación se enuncian los pasos para la elaboración de las diferentes clases de facturas, como el caso de los panificados el proceso es similar y se debe considerar la elaboración de la crema pastelera.

1. Dosificación y pesaje.
2. Mezclado y Amasado
3. Cortado y pesaje
4. Armado y sobado
5. Corte manual
6. Relleno y decorado
7. Leudado
8. Horneado
9. Enfriamiento en bandejas.
10. Almacenamiento de producto terminado

Este proceso también tiene los mismos pasos que el pan hasta llegar a la etapa de amasado, en donde luego se divide la masa en bastones que son llevados a la balanza para ser pesados. Aquí se le agrega margarina. Posteriormente, es pasarlos a la mesa de armado y luego a la sobadora. Luego se corta la masa manualmente y se elaboran las facturas y medialunas, dependiendo del corte que se haga se la dará la forma deseada. Se ponen en bandejas y en el caso de las facturas se les adiciona: dulce de leche, membrillo o crema pastelera, luego pasan al leudado y luego se llevan al horno para su cocción. Una vez finalizado el proceso de cocción, las facturas se dejan enfriar en las bandejas para su posterior almacenamiento.

Magdalenas

Finalmente, se enuncian los pasos para la elaboración de magdalenas y tortas. La preparación y procesos de las magdalenas y tortas es el mismo, salvo que en la etapa final varía en el molde que se las coloca y la decoración de las mismas.

1. Cremado
2. Batido
3. División y dosificado
4. Horneado
5. Relleno y decorado
6. Almacenamiento de producto terminado.

Primeramente, para la mezcla se debe cremar la manteca, para ello se deposita en una batidora en donde se bate durante 5 minutos, posteriormente se le adiciona huevo y azúcar y se continúa batiendo durante otros 5 minutos, luego se debe adicionar harina y leche mientras continúa el proceso de batido, finalmente se le debe agregar polvo para hornear. Una vez preparada la mezcla se debe verter en los moldes para tortas o en pirotines de papel para las magdalenas, a continuación comienza el proceso de horneado a una temperatura de 350° durante 30 minutos aproximadamente, obteniendo así los bizcochuelos. Una vez finalizado el horneado se traslada el producto a la mesa de trabajo donde las magdalenas serán rellenas y decoradas, y los bizcochuelos serán humedecidos para luego armar la torta considerando los rellenos que las mismas puedan llevar y su posterior decorado. Finalmente obtenidos los productos, estos deben almacenarse en heladeras por un periodo no mayor a 5 días.

Tecnología utilizada

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



Maquinarias e instalaciones	Cantidad
Horno rotativo Argentinal (usado)	1
Amasadora 50 kg	1
Sobadora 450 mm	1
Formadora trinchadora	1
Batidora industrial	1
Heladera 290 lts	1
Mesa de trabajo	2
Mueble exhibidor	3
Heladera exhibidora	1
Registradora fiscal	1
Bacha y mueble bajo mesada	1
Utensilios varios	
Balanza digital	1
Carro latero	3
Bandejas	45
Balanza comercial 30 kg	1
Cartelería	

- ✓ Horno rotativo argentinal: cuenta con un sistema de vapor cascada que garantiza una óptima vaporización, su puerta está diseñada con un visor de vidrio templado y con cierre hermético con burletes de silicona especiales para alta temperatura. Además, cuenta con un tablero de fácil programación y ofrece una producción de 50 kg por hora, con una capacidad de 9 bandejas de 45 x 70 cm, y un bajo consumo de gas.
- ✓ Amasadora 50 kg: La amasadora reforzada con cuba fija posee una estructura robusta en acero pintado, equipada con dos motores. Posee dos velocidades en la espiral y posibilidad de inversión en la rotación de la cuba en primera velocidad. Extracción de la masa facilitada gracias al pulsador, rotación cuba a impulsos. Apta para masas con hidratación superior al 45% y para uso artesanal. Posibilidad de amasar también pequeñas cantidades de pasta.

- ✓ Sobadora 450 mm: rodillo de 45 cm de largo x 8 cm de diámetro x 5 mm de espesor, 10 puntos de regulación de espesor, motor 1/2 HP monofásico, transmisión a cadena y correa, chapa pintada de 2 mm de espesor.
- ✓ Formadora trinchadora: la formadora de pan es una herramienta versátil y eficiente diseñada para cortar y armar trinchas de pan de manera precisa. Su función abarca la capacidad de armar distintos tipos de pan, como mignon, francés, flauta y felipe, manteniendo una uniformidad y homogeneidad excepcionales.

Gestión de stock

Se puede definir como la parte de la cadena de suministro en la que se almacena el producto (materias primas, componentes, productos en fase de elaboración y productos terminados) y que proporciona información a la empresa sobre el estado y disposición de los artículos almacenados.

Para garantizar las buenas condiciones de la materia prima y los productos terminados, la empresa optará por el método “primero entrado, primero salido” (F.I.FO.), es decir, el primer lote de stock que ingresa al almacén es el primero en salir, para evitar su caducidad.

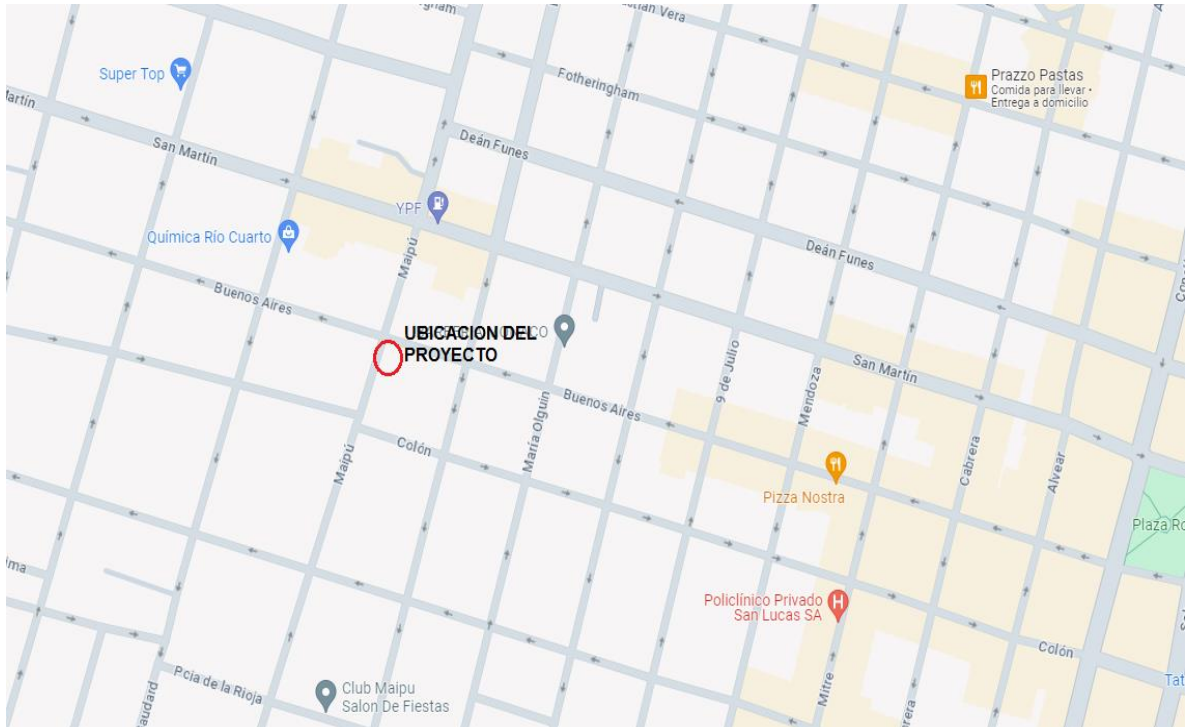
Bendito pan contará con diferentes almacenes para la materia prima, productos en proceso y productos terminados. La materia prima será almacenada en un espacio independiente del área de producción, donde habrá una heladera para almacenar la levadura, huevos, leche, materia grasa y demás productos que requieran la cadena de frío. Por otra parte, el resto de la materia prima como la harina, azúcar, sal, semillas será almacenada en estanterías en el espacio independiente anteriormente mencionado. Los productos en proceso serán almacenados durante el período de leudado en el área de producción, es decir en las respectivas bandejas de cocción, debidamente acondicionadas. Finalmente, los productos terminados que requieran cadena de frío como el caso de las tortas, serán almacenadas en heladeras del salón de ventas.

Ubicación

El objetivo general de la localización de la planta productiva es elegir un lugar óptimo para las instalaciones, en donde favorezca el desarrollo de la actividad y minimice el costo de producción. Por lo general las decisiones sobre la ubicación de las instalaciones se basan en esta cerca del cliente o de la fuente de insumos, para el proyecto se ha optado por la primera alternativa.

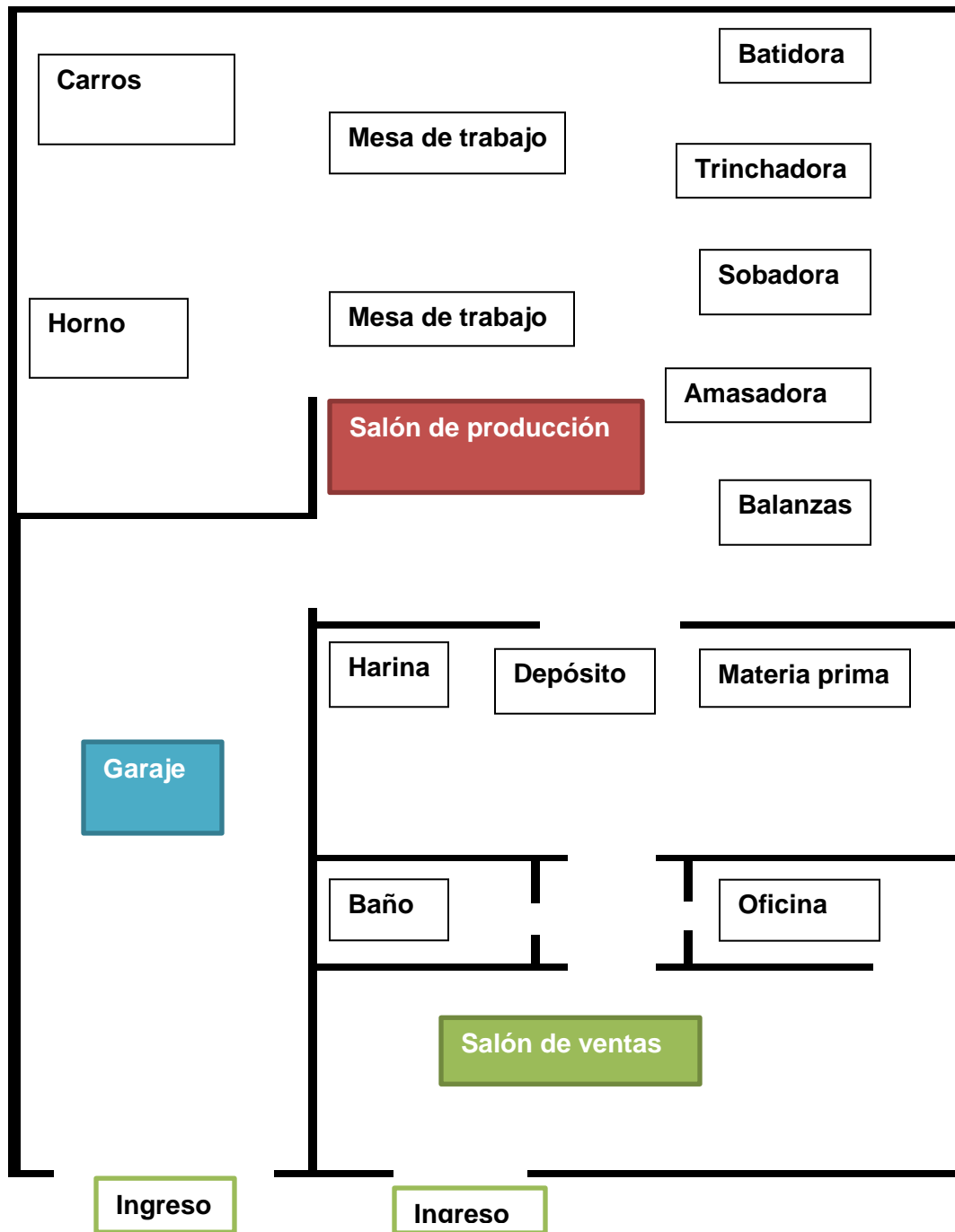
Se alquilará un local para la planta productiva y punto de ventas, el mismo se encuentra sobre calle Maipú 880, cercano a esquina Buenos Aires, de la ciudad de Río Cuarto, el local se localiza en la zona macrocentro de la ciudad, a nueve cuadras de la plaza principal. La zona cuenta con servicios de electricidad, agua, luz, cloacas, alumbrado público y calles asfaltadas. Esta zona es favorable, ya que habitan gran cantidad de estudiantes que asisten a la U.N.R.C, por otra, parte las calles en las que se encuentra el proyecto son altamente transitadas dado que una de ellas, Buenos Aires, atraviesa la plaza principal y varias líneas del transporte público transitan por ella. Con el fin de llegar a un mayor número de consumidores, se ofrecerá la posibilidad de venta a bares, restaurantes y pequeños comercios ubicados cerca de la planta productiva.





Distribución de las instalaciones (layout)

El layout de una planta es importante porque determina la forma en que se organizan y utilizan los espacios y equipos en una fábrica. Un buen layout ayuda a maximizar la eficiencia y el rendimiento, y minimizar el desperdicio y los retrasos.



Control y calidad

Las panaderías y pastelerías, como cualquier otro negocio relacionado con la industria alimentaria, deben seguir la más estricta normativa sanitaria relacionada con la materia prima y los procesos de elaboración.

El gobierno de la ciudad de Río Cuarto brinda un curso indicando las pautas para cumplir los requisitos de calidad necesaria a la hora de iniciar el proceso productivo de los diferentes productos.

Buenas prácticas de manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son las condiciones operacionales mínimas desarrolladas dentro de un establecimiento elaborador de alimentos, que permiten la obtención de alimentos inocuos, además son un requisito previo para la aplicación del Sistema HACCP o de otros Sistemas de Calidad.

Dentro de sus incumbencias técnicas se encuentran los siguientes puntos:

1. Materias primas. Se describen las prácticas adecuadas para protegerlas de la contaminación.
2. Establecimientos. Incluye los requerimientos que deben cumplir a nivel estructural. Asimismo, establece las prácticas higiénicas adecuadas tanto del edificio como de los equipos y utensilios.
3. Personal. Abarca las normas que debe conocer y aplicar en su labor el personal que elabora alimentos: higiene de manos, higiene personal, hábitos, salud, etc. entre otras.
4. Higiene en la elaboración. Establece las pautas higiénicas a tener en cuenta para evitar la contaminación durante la elaboración de alimentos: manejo de materias primas, prevención de la contaminación cruzada, importancia del lavado de manos de los manipuladores, utilización de agua potable, envases aptos y libres de contaminantes, entre otros y la importancia de documentar y registrar todos los procesos.
5. Almacenamiento y transporte. Indican las condiciones adecuadas para el almacenamiento y transporte tanto de materias primas, como del producto final.

Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)

Para organizar las tareas de limpieza, es recomendable aplicar los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que describen qué, cómo, cuándo y dónde limpiar y desinfectar, así como los registros y advertencias que deben llevarse a cabo. Los procedimientos sanitarios incluyen la identificación de los productos de limpieza y desinfectantes, y adicionalmente la descripción del desarme y rearme del equipamiento antes y después de la limpieza. Se detallarán también las técnicas de limpieza utilizadas y la aplicación de desinfectantes en las superficies que han mantenido contacto con los productos, después de la limpieza.

Manejo integrado de plagas (MIP)

El MIP es la utilización de todos los recursos necesarios para minimizar los peligros que representa la presencia de plagas, por medio de procedimientos operativos estandarizados. Es un sistema proactivo que se adelanta a la incidencia del impacto de las plagas en los procesos productivos.

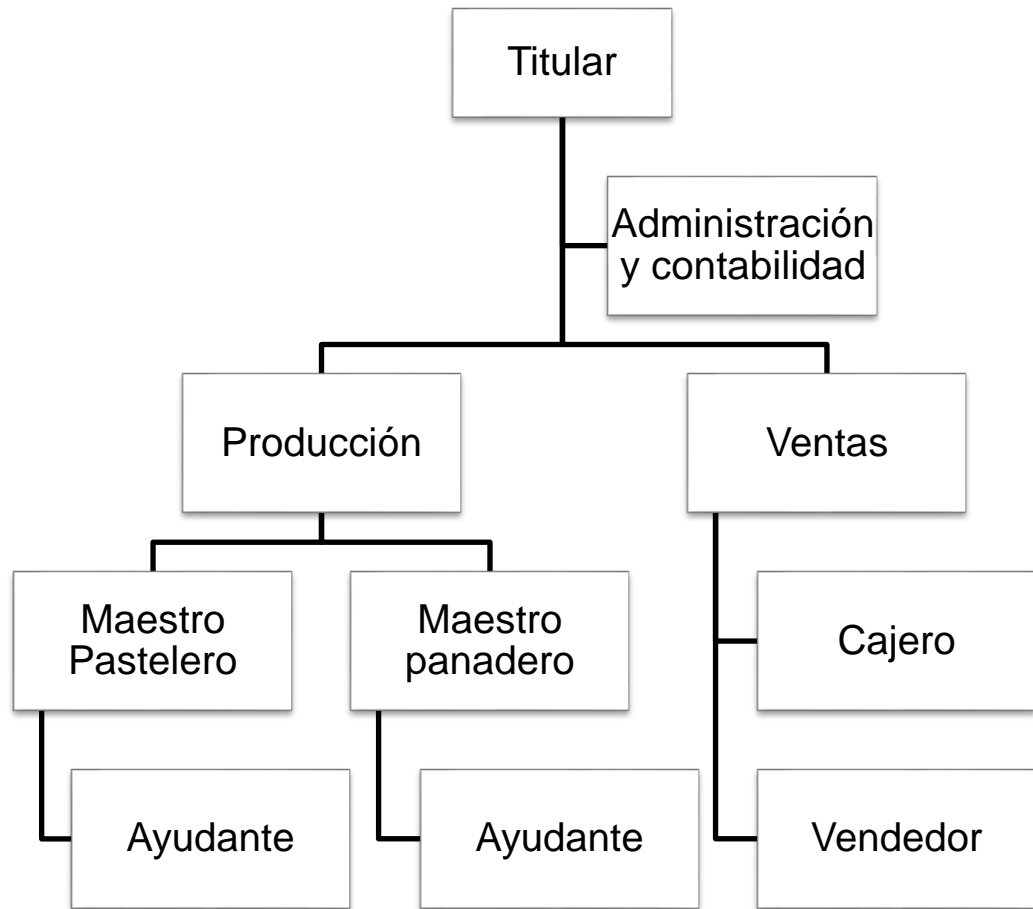
El MIP constituye una actividad que debe aplicarse en todos los sectores internos y externos de la planta, incluyendo las zonas aledañas a ella, las áreas de recepción de mercadería, de elaboración, el sector de empaque, los depósitos y almacenes, la zona de expendio y vestuarios, cocinas y baños del personal.

Recursos humanos

Recursos Humanos es el departamento de una empresa que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan.



Organigrama



Descripción de puestos

Puesto	Descripción	Tareas
Titular	Control, dirección y coordinación de las actividades de cada puesto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobación y control de presupuestos. ✓ Asegurar que las normas de calidad se cumplan. ✓ Control de que todas las áreas trabajen de manera eficaz y organizada.
Administración y contabilidad	Liquidación de sueldos e impuestos. Búsqueda, selección y reclutamiento de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control y carga de facturas compras y ventas. ✓ Control de Stock. ✓ Liquidación de impuestos y sueldos. ✓ Elaboración de informes contables. ✓ Planeación de recursos humanos. ✓ Reclutamiento, selección e inducción.
Maestro pastelero	Coordinación, ejecución y control de las actividades de la producción de pastelería. Supervisión del ayudante y materias primas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirige y ejecuta las actividades relacionadas con la elaboración de los productos de pastelería. ✓ Distribución y organización de las tareas a sus ayudantes. ✓ Recepción y control de la materia prima. ✓ Responsable ante la calidad.
Maestro panadero	Coordinación, ejecución y control de las actividades de la producción de panificados. Supervisión del ayudante y materias primas.	
Ayudante	Producción, limpieza de equipos y maquinarias, colaborar con el maestro panadero y/o pastelero.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayudar al maestro con la preparación de la masa y otros ingredientes ✓ Pesar y medir ingredientes ✓ Mezclar y amasar la masa ✓ Decorar pasteles y otros productos de repostería ✓ Ayudar con el proceso de horneado ✓ Limpiar y mantener la panadería y equipos de trabajo.
Vendedor	Conocer los productos, reaprovisionar el mostrador, asesorar a los clientes, mantener el salón en condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer cada producto y sus características. ✓ Cuidar el stock de exhibición. ✓ .Atender al cliente e informarlo sobre los productos. ✓ Mantener la limpieza de estanterías y heladeras de exhibición.
Cajero	Recepción, entrega y custodiar del dinero en efectivo,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobrar las ventas. ✓ Control de los ingresos de dinero. ✓ Cierre de caja. ✓ Rendición de cuentas.

Inicialmente Bendito Pan contará con cinco empleados, un maestro panadero y un maestro pastelero y un ayudante respectivamente para cada uno de ellos, se contará con un empleado que ocupará el puesto de vendedor y cajero. Por otra, parte la contabilidad, finanzas y liquidación de impuestos la llevará a cabo un contador ajeno a la empresa quien cobrará su respectivo honorario.

Los trabajadores estarán nucleados bajo el convenio colectivo de trabajo 321/99 en el cual se establecen todas las disposiciones referidas a la contratación, modalidades de prestación del servicio de los trabajadores como así también las obligaciones del empleador. Entre los aspectos principales que se pueden mencionar se encuentran jornada de trabajo de 7 horas corridas, sueldo básico, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, ropa y elementos de trabajo, licencias, entre otras descritas en dicho convenio.

Presupuesto

Este apartado trata y describe el presupuesto que se deberá considerar para operar en una planta en condiciones para su funcionamiento y determinar la viabilidad financiera del proyecto, se considerarán las proyecciones de ingresos y egresos a tal fin

Ingresos

El único ingreso está constituido por las ventas de los diferentes productos panificados y de pastelería. Se ha considerado el mercado objetivo y el precio de los productos con lo que se puede arribar a los ingresos que la empresa obtendrá en períodos futuros. Se estima que las ventas crezcan un 4% por año. Se proyecta las ventas por un lapso de 5 años que es el tiempo por el cual se analizará la viabilidad del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ Ventas	\$200.808.312	208.840.644,48	\$217.194.270,26	\$225.882.041,07	\$234.917.322,71

Egresos

A continuación se detallarán los diferentes costos en los que incurrirá la empresa, diferenciando los costos variables y fijos.

Costos variables

Para los costos variables de producción se consideran los costos de materias primas para producir 1 kg de pan, cualquiera sea su variedad, 2 docenas de facturas/medialunas y una docena de magdalenas. Costos de insumos Anexo III

Diferente clases de panificados

	Cantidad	Pan tradicional	Pan semillas	Free Gluten
Harina	800 grs	\$ 704	\$ 704	
Fécula de mandioca	800 grs			\$ 1.760
Levadura	20 grs	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Sal	10 grs	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20
Aditivo	0,64 grs	\$ 17,06	\$ 17,06	\$ 17,06
Semillas			\$ 312	
Energía elect.	0.040 kWh	\$ 3,84	\$ 3,84	\$ 3,84
Servicio de gas	0.068 m ³	\$ 10,35	\$ 10,35	\$ 10,35
Servicio de agua	-	\$ 1,87	\$ 1,87	\$ 1,87
Packaging	1	\$ 105,64	\$ 105,64	\$ 105,64
Costo total		\$ 1.085,96	\$ 1.397,96	\$ 2.141,96

Medialunas/facturas

	Cantidad	Costo
Harina	500 grs	\$ 440
Levadura	25 grs	\$ 300
Azúcar	100 grs	\$ 80
Leche	250 ml	\$ 300
Margarina	100 grs	\$ 400
Huevos	2 unidades	\$ 266,66
Dulce de leche	200 grs	\$ 720
Energía elect.	0.140 kWh	\$ 13,44
Servicio de gas	0.2426 m ³	\$ 36,48
Servicio de agua	-	\$ 6,48
Packaging	2	\$ 211,28
Costo total		\$ 2.774,34
Costo por unidad		\$115.6

Magdalenas

	Cantidad	Costo
Harina	400 grs	\$ 350
Levadura	20 grs	\$ 240
Azúcar	125 grs	\$ 100
Leche	200 ml	\$ 240
Margarina	100 grs	\$ 500
Huevos	4 unidades	\$ 533,33
Dulce de leche	200 grs	\$ 720
Energía elect.	0.070 kWh	\$ 6,72
Servicio de gas	0.1213 m ³	\$ 18,24
Servicio de agua	-	\$ 3,24
Packaging	1	\$214.2
Costo total		\$ 2.925,73
Costo por unidad		\$ 243,81



Costos fijos

Los costos fijos se componen principalmente por los sueldos mensuales de los trabajadores, que son los encargados de la producción y venta del producto, y el seguimiento de todos los procesos. Otros costos están asociados al pago del alquiler, honorarios del contador, gastos de mantenimiento y papelería y otros servicios como internet y teléfono.

	Mensual	Anual
Alquiler	\$600.000	\$7.200.000
Sueldos	\$3.201.979	\$41.625.727
Honorario contador	\$310.000	\$3.720.000
Gastos de limpieza y mantenimiento	\$60.230	\$722.760
Gastos de papelería	\$24.830	\$297.960
Internet y teléfono	\$28.080	\$336.960
Gastos de publicidad	\$12.065,83	\$144.790
Total	\$3.987.184,83	\$54.048.197

Descripción costos fijos

- ✓ Alquiler: el mismo al inicio del contrato asciende a \$600.000, se considerará que el mismo permanecerá constante a lo largo del análisis del proyecto
- ✓ Sueldos: incluye los sueldos de maestro panadero y pastelero y sus respectivos ayudantes, como así también el sueldo del encargado de ventas y caja. Se tiene en cuenta 13 sueldos por cada empleado, ya que en la proyección de un año se debe tener en cuenta los dos aguinaldos correspondientes a julio y diciembre. (Anexo III)
- ✓ Honorario contador.
- ✓ Gastos de limpieza y mantenimiento: considera gastos en productos de limpieza, mantenimiento de la planta productiva y local de ventas. (Anexo III)

- ✓ Gastos de papelería: considera la compra de folios, resmas, lapiceras, entre otros. (Anexo III)
- ✓ Internet y teléfono: compañía personal, internet 300 MB + flow flex, precio final por mes \$28.080
- ✓ Gastos de publicidad: comprende la compra de 10.000 folletos, los mismos se distribuirán dentro del año. (Anexo III)

Inversión inicial

Inversión en activos fijos

La inversión inicial necesaria en el año cero para montar la fábrica y empezar a producir al principio del año 1 se detalla en el siguiente cuadro.



Herramienta	Cantidad	Precio	Depreciación años
Horno rotativo Argentat (usado)	1	\$ 8.000.000	\$ 800.000
Amasadora 50 kg	1	\$ 1.500.000	\$ 150.000
Sobadora 450 mm	1	\$ 800.000	\$ 80.000
Formadora trinchadora	1	\$ 3.700.000	\$ 370.000
Batidora industrial	1	\$ 600.000	\$ 60.000
Heladera 290 lts	1	\$ 750.000	\$ 75.000
Mesa de trabajo	2	\$ 1.380.000	\$ 138.000
Mueble exhibidor	3	\$ 600.000	\$ 60.000
Heladera exhibidora	1	\$ 950.000	\$ 95.000
Registradora fiscal	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Bacha y mueble bajo mesada	1	\$ 220.000	\$ 22.000
Utensilios varios		\$ 70.000	\$14.000 (5 años)
Balanza digital	1	\$ 5.500	\$ 550
Carro latero	3	\$ 900.000	\$ 90.000
Bandejas	45	\$ 315.000	\$ 31.500
Balanza comercial 30 kg	1	\$ 450.000	\$ 45.000
Cartelería		\$ 500.000	\$ 50.000
TV led 43" Philips	1	\$ 493.000	\$98.600 (5 años)
Computadora de escritorio	1	\$ 320.000	\$64.000 (5 años)
Monitor 19" computadora	1	\$ 140.000	\$28.000 (5 años)
Impresora láser	1	\$ 240.000	\$48.000 (5 años)
Escritorio de oficina	1	\$ 450.000	\$ 45.000
Sillón oficina	1	\$ 80.000	\$ 8.000
Sillas oficina	2	\$ 126.000	12.600
Biblioteca	1	\$ 75.000	\$ 7.500
TOTAL		\$ 23.314.500	\$ 3.028.750

Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo asciende a \$18.265.104,96 está compuesta por:



- ✓ Mercaderías y materias primas \$10.265.104,96, la cual representa un 15% del total del costo de las mercaderías vendidas para el primer año de producción. (Anexo III).
- ✓ Dinero en efectivo: asciende a \$8.000.000.

Puesta en marcha

La puesta en marcha es un proceso que se refiere a la configuración, preparación, y puesta en funcionamiento de los elementos de un proyecto o empresa, la misma comprenden los honorarios del ingeniero por un importe de \$1.500.000

Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas (sin IVA)	\$ 181.726.979,19	\$ 188.996.058,35	\$ 196.555.900,69	\$ 204.418.136,71	\$ 212.594.862,18	\$ 984.291.937,12
CMV (sin IVA)	\$ 68.434.033,06	\$ 71.171.394,38	\$ 74.018.250,16	\$ 76.978.980,16	\$ 80.058.139,37	\$ 370.660.797,13
Rdo bruto	\$ 113.292.946,13	\$ 117.824.663,97	\$ 122.537.650,53	\$ 127.439.156,55	\$ 132.536.722,81	\$ 613.631.139,99
Gastos operativos	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00
EBITDA	\$ 59.244.749,13	\$ 63.776.466,97	\$ 68.489.453,53	\$ 73.390.959,55	\$ 78.488.525,81	\$ 559.582.942,99
Amortizaciones	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 15.143.750,00
EBIT	\$ 56.215.999,13	\$ 60.747.716,97	\$ 65.460.703,53	\$ 70.362.209,55	\$ 75.459.775,81	\$ 544.439.192,99
EBT	\$ 56.815.999,13	\$ 60.747.716,97	\$ 65.460.703,53	\$ 70.362.209,55	\$ 75.459.775,81	\$ 544.439.192,99
Imp ganancias	\$ 19.885.599,69	\$ 21.261.700,94	\$ 22.911.246,24	\$ 24.626.773,34	\$ 26.410.921,53	\$ 190.553.717,55
Rdo Neto	\$ 36.930.399,43	\$ 39.486.016,03	\$ 42.549.457,29	\$ 45.735.436,21	\$ 49.048.854,28	\$ 353.885.475,45

Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas sin IVA	\$	181.726.979,19	\$ 188.996.058,35	\$ 196.555.900,69	\$ 204.418.136,71	\$ 212.594.862,18
CMV sin IVA	\$	68.434.033,06	\$ 71.171.394,38	\$ 74.018.250,16	\$ 76.978.980,16	\$ 80.058.139,37
Costos fijos	\$	54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00
Depreciaciones	\$	3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00
IIBB	\$	7.269.079,17	\$ 7.559.842,33	\$ 7.862.236,03	\$ 8.176.725,47	\$ 8.503.794,49
Comercio e industria	\$	1.090.361,88	\$ 1.133.976,35	\$ 1.179.335,40	\$ 1.226.508,82	\$ 1.275.569,17
Rdo ante imp	\$	47.856.558,08	\$ 52.053.898,29	\$ 56.419.132,10	\$ 60.958.975,26	\$ 65.680.412,15
IMP GCIAS	\$	16.749.795,33	\$ 18.218.864,40	\$ 19.746.696,23	\$ 21.335.641,34	\$ 22.988.144,25
RDO DPS IMP	\$	31.106.762,75	\$ 33.835.033,89	\$ 36.672.435,86	\$ 39.623.333,92	\$ 42.692.267,90
Depreciaciones	\$	3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00
Gastos puesta en marcha	\$	1.500.000,00				
Inversión inicial en mercadería	\$	18.265.104,96				
Inversión en activos fijos	\$	23.314.500,00				
	\$	-43.079.604,96	\$ 34.135.512,75	\$ 36.863.783,89	\$ 39.701.185,86	\$ 42.652.083,92
			\$ 45.721.017,90			

En el flujo de fondos se presentan las ventas y costo de la mercadería vendida sin IVA, el mismo es calculado sobre una alícuota reducida del 10,5%. Ingresos brutos representa el 4% de las ventas mientras que comercio e industria (impuesto municipal) representa un 6‰ de las ventas. Los demás componentes del flujo se detallan su cálculo en el anexo III.

Indicadores

A continuación se desarrollarán diferentes indicadores con el objeto de analizar la viabilidad financiera del proyecto.

Valor actual neto

El VAN (Valor Actual Neto) se define como el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros flujos de fondos y el desembolso inicial de la inversión.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Siendo:

I_0 = Inversión inicial requerida por el proyecto

F: Flujo de fondos proyectado para cada uno de los años

k: tasa de corte, representa la tasa mínima de rendimiento exigida al proyecto para su aceptación. En este caso, se aplicará para el proyecto la tasa esperada por un plazo fijo, que actualmente rinde un 37% en el Banco de la Nación Argentina.

t: Período

VAN= \$38.498.568,04

El VAN resulta positivo, por lo tanto, se acepta el proyecto, ya que se recuperará la inversión inicial y se obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para su aceptación.

Tasa interna de retorno

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es una medida de rentabilidad periódica de la inversión, se calcula como la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de fondos futuros con el valor de la inversión inicial, lo que equivale a decir que es la tasa que el VAN cero.

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

TIR= 81%

Para el caso planteado TIR es mayor a k (tasa de corte), se acepta el proyecto, ya que se recuperará la inversión inicial y se obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para su aceptación.

Período de recupero de la inversión

Indicador que mide en cuanto tiempo se recupera el total de la inversión a valor presente.

Año	FF	Factor de actualización	FF actualizados	Acumulado
0	\$ -43.079.604,96			\$ -43.079.604,96
1	\$ 34.135.512,75	0,729927007	\$ 24.916.432,67	\$ -18.163.172,29
2	\$ 36.863.783,89	0,532793436	\$ 19.640.782,08	\$ 1.477.609,79
3	\$ 39.701.185,86	0,388900318	\$ 15.439.803,82	\$ 16.917.413,61
4	\$ 42.652.083,92	0,283868845	\$ 12.107.597,82	\$ 29.025.011,42
5	\$ 45.721.017,90	0,207203537	\$ 9.473.556,62	\$ 38.498.568,04

$$\text{Período de Payback} = \left[\frac{\text{Período último con Flujo}}{\text{Acumulado Negativo}} \right] + \left[\frac{\text{Valor absoluto del último Flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente período}} \right]$$

PRI= 1+(18.163.172,29/19.640.782,08)

PRI= 1,92 Años

Expresado en términos de años, meses y días, la inversión se recupera por completo en 1 año, 11 meses y 12 días.

Conclusión y recomendaciones

A posterior de realizar el análisis respecto de la conveniencia o no de llevar a cabo el proyecto de instalación de una panificadora, se realizan una serie de recomendaciones y la conclusión final.

Recomendaciones:

- ✓ Producir otras variedades de productos de pastelería como masas secas, pastelitos, alfajores de maicena, entre otros.
- ✓ Realizar gran publicidad vía redes sociales antes de inaugurar el negocio.
- ✓ Efectuar encuestas de satisfacción periódicamente a los consumidores.
- ✓ Capacitar continuamente al personal con relación a las normas de calidad y productos en tendencia.

Conclusión:

- ✓ Existe un mercado potencial dispuesto a consumir los productos del proyecto.
- ✓ Hay una red de proveedores que ofrecen productos de buena calidad para poder elaborar los diferentes productos. Ellos no tienen un gran poder de negociación frente a los fabricantes, la sustitución de los mismos no implica un costo significativo.
- ✓ Hay una alta incidencia de los productos sustitutos.
- ✓ De acuerdo a los diferentes análisis realizados a nivel interno y externo del proyecto, se considera que la estrategia genérica más adecuada para la misma es la Diferenciación, ofreciendo productos que le otorguen mayor valor al cliente respecto de la competencia.
- ✓ Se considera favorable la ubicación del proyecto por el precio del alquiler y por ser una zona altamente concurrida.

- ✓ El análisis financiero resultó favorable para llevar al cabo el proyecto, arrojando valores superiores comparados con inversiones tradicionales como el plazo fijo.

Finalmente, con base en las conclusiones arribadas se puede afirmar que el proyecto es viable y rentable.



Anexos

Anexo I - Encuestas

La fórmula para calcular el número de personas a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

De donde surge que:

N = población total

Z = distribución normalizada. Se trabajará con 1,96 que es el valor que la tabla de la distribución normal arroja para un nivel de confianza del 95%.

p = proporción de aceptación deseada para el producto, se trabajará con 50% de probabilidad de éxito.

q = proporción de rechazo o lo que es lo mismo (1-p).

E = porcentaje deseado de error, y se trabaará con el 5%.

Según datos del INDEC respecto al último censo del año 2010 el total de la población de la ciudad de Río Cuarto fue de 246.393 habitantes.

De ese total de habitantes, según datos recogidos del sitio web oficial de la Municipalidad de Río Cuarto, que establece la cantidad de habitantes por sector de cada barrio, se obtuvo que para la región macrocentro de la ciudad de Río Cuarto existe un total de 12.329 habitantes de acuerdo al censo poblacional del año 2010.

Si se reemplaza en la fórmula, se obtiene que el valor de la muestra es de 373 encuestas a realizar.

$$n = 12.329 * (1,96)^2 * 0.50 * 0.50 / 0.05^2 * (12.329 - 1) + (1,96)^2 * 0.50 * 0.50 = 373$$

Efectuadas las encuestas a personas de entre 15 y 70 años y procesando los datos, se exponen los siguientes resultados:

1. ¿Suele acudir a panaderías a comprar?

Opciones	Cantidad	%
Si	347	93
No	26	7
Total	373	100

2. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿acude a panaderías de barrio?

Opciones	Cantidad	%
Si	276	74
No	97	26
Total	373	100

3. ¿Cuáles son los alimentos que más consume?

Opciones	Cantidad	%
Pan	145	39
Facturas	74	20
Criollitos	52	14
Variedades dulces	46	12
Tortas y tartas	56	15
Total	373	100

4. Actualmente, con la situación económica que atraviesa el país ¿elige calidad o precio?

Opciones	Cantidad	%
Calidad	206	55
Precio	167	45
Total	373	100

5. ¿Cree que se han modificado los hábitos de consumo de harinas?

Opciones	Cantidad	%
Si	112	30
No	261	70
Total	373	100

6. ¿Cree que deberían incorporarse productos aptos para celíacos en las panaderías?

Opciones	Cantidad	%
Si	373	100
No	0	0
Total	373	100

7. Si va a comprar a una panadería que además incorpora lácteos y bebidas ¿los compra o solo se limita a productos de panadería?

Opciones	Cantidad	%
Compra	145	39
Se limita	228	61
Total	373	100

8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por 1 kilo de pan tradicional?

Opciones	Cantidad	%
Entre \$2000 - \$2200	257	69
Entre \$2200 - \$2500	116	31
Más de \$2500	0	0

Total	373	100
-------	-----	-----

Anexo II – Demanda objetivo/ potencial

De ese total de habitantes, según datos recogidos del sitio web oficial de la Municipalidad de Río Cuarto, que establece la cantidad de habitantes por sector de cada barrio, se obtuvo que para la región macrocentro de la ciudad de Río Cuarto existe un total de 12.329 habitantes de acuerdo al censo poblacional del año 2010. (De Grande, 2020)

Para el primer año de ventas se espera poder abastecer al 10% de los habitantes del sector, es decir 1.233 habitantes, de los cuales el 93% (según encuesta) acuden a panaderías a comprar este tipo de productos. Siendo así el número de consumidores 1.147

Un estudio realizado por el Grupo Puratos reveló que los argentinos consumen en promedio 72 kg de pan per cápita en el transcurso de un año, de este promedio se estima que un 75% corresponde a pan tradicional, un 23% a pan con semillas y un 2% a pan libre de gluten. Tomando la cantidad de habitantes que se pretende abastecer y el consumo promedio de los mismos, se puede calcular la demanda potencial para el primer año del negocio.

Según un estudio realizado por la Cámara de la Industria Argentina de Panaderías y Afines (CIPYA), el consumo per cápita de medialunas en Argentina es de aproximadamente 280 unidades por año. Este número puede variar dependiendo de diferentes factores, pero es una estimación general del consumo anual. Se considera quienes no consumen pan tradicional debido a considerarse menos saludable en relación con el pan con semilla y libre de gluten, tampoco consumen productos de pastelería, por ello en el cálculo posterior de la demanda de facturas, medialunas y magdalenas se le aplica el 75%, el mismo porcentaje que se le aplica al pan tradicional.

Cálculo de demanda potencial

Fórmula:

$$Q = n \cdot p \cdot q$$

Q: demanda potencial.

n: cantidad de compradores o consumidores potenciales en el mercado.

p: precio promedio del producto.

q: cantidad de producto por individuo.

Datos

n= 1.233 habitantes *93% = 1.147 habitantes (compradores).

p= \$2.000 pan tradicional, \$2.575 pan con semillas, \$3.950 pan libre de gluten, \$400 medialunas, facturas, magdalenas.

q= 72 kg. Anuales

✓ Demanda anual de pan tradicional

1.147 consumidores * 75% del total de consumidores = 861 consumidores

72 kg * 75% del total de consumidores = 54 kg

$$Q = 861 \cdot 2000 \cdot 54 = \$92.988.000$$

✓ Demanda anual de pan con semillas

1.147 consumidores * 23% del total de consumidores = 264 consumidores

72 kg * 23% del total de consumidores = 16,56 kg

$$Q = 264 \cdot 2575 \cdot 16.56 = 11.257.488$$

✓ Demanda anual de pan libre de gluten



1.147 consumidores * 2% del total de consumidores = 23 consumidores

72 kg * 2% del total de consumidores = 1,44 kg

$$Q = 23 * 3.950 * 1,44 = \$130.824$$

La demanda potencial de pan también se podría expresar en kilos por año, 1.147 compradores * 72 kg anuales = 82.584 kg.

✓ Demanda de medialunas, facturas y magdalenas

1.147 consumidores * 75% del total de consumidores = 861 consumidores

$$Q = 861 * 400 * 280 = \$96.432.000$$

La demanda potencial se estima en \$200.808.312 para el primer año de ventas.

Anexo III – Costos de insumos – costos fijos – Inversión inicial

A continuación se enuncian los precios de la diferente materia prima e insumos variables que forman parte del producto final.

Materia prima/insumo	Cantidad	Precio
Harina	25 kg	\$ 22.000
Levadura fresca	500 grs	\$ 6.000
Azúcar	25 kg	\$ 20.000
Sal	25 kg	\$ 8.000
Aditivo/conservante	3 kg	\$ 80.000
Mix de semillas (lino, girasol ,chía, sésamo)	25 kg	\$ 78.000
Leche	12 lts	\$ 14.400
Margarina	5 kg	\$ 20.000
Huevos	30 unidades	\$ 4.000
Dulce de leche	5 kg	\$ 18.000
Fécula de mandioca	25 kg	\$ 55.000
Agua potable	Fijo mensual	\$ 13.000
Energía eléctrica	1 kWh	\$ 95,73
Servicio de gas	1 m ³	150,37

Detalle costo de producción de panificados

	PRECIOS INSUMOS		COSTOS DE PRODUCCIÓN			
	Cantidad	Costo de insumo	Cantidad	Pan tradicional	Pan semillas	Free Gluten
Harina	25 kilos	\$ 22.000	800 grs	\$ 704	\$ 704	
Fécula de mandioca	25 kilos	\$ 55.000	800 grs			\$ 1.760
Levadura	500 grs	\$ 6.000	20 grs	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Sal	25 kilos	\$ 8.000	10 grs	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20
Aditivo	3 kilos	\$ 80.000	0,64 grs	\$ 17,06	\$ 17,06	\$ 17,06
Semillas	25 kilos	\$ 78.000			\$ 312	
Energía elect.	1 kWh	\$ 95,73	0.040 kWh	\$ 3,84	\$ 3,84	\$ 3,84
Servicio de gas	1 m ³	150,37	0.068 m ³	\$ 10,35	\$ 10,35	\$ 10,35
Servicio de agua			-	\$ 1,87	\$ 1,87	\$ 1,87
Packaging	1	105,64	1	\$ 105,64	\$ 105,64	\$ 105,64
Costo total				\$ 1.085,96	\$ 1.397,96	\$ 2.141,96

Detalle costo de producción de medialunas


	PRECIOS INSUMOS		COSTOS DE PRODUCCIÓN	
	Cantidad	Costo de insumo	Cantidad	Costo
Harina	25 kilos	\$ 22.000	500 grs	\$ 440
Levadura	500 grs	\$ 6.000	25 grs	\$ 300
Azúcar	25 kilos	\$ 20.000	100 grs	\$ 80
Leche	12 litros	\$ 14.400	250 ml	\$ 300
Margarina	5 kilos	\$ 20.000	100 grs	\$ 400
Huevos	30 unidades	\$ 4.000	2 unidades	\$ 266,66
Dulce de leche	5 kilos	\$ 18.000	200 grs	\$ 720
Energía elect.	1 kWh	95,73	0.140 kWh	\$ 13,44
Servicio de gas	1 m ³	150,37	0.2426 m ³	\$ 36,48
Servicio de agua			-	\$ 6,48
Packaging	1	105,64	2	\$ 211,28
Costo total				\$ 2.774,34
Costo por unidad				\$115.6

Detalle costo de producción de magdalenas

	PRECIO INSUMOS		COSTOS DE PRODUCCIÓN	
	Cantidad	Costo Insumos	Cantidad	Costo
Harina	25 kilos	\$ 22.000	400 grs	\$ 350
Levadura	500 gramos	\$ 6.000	20 grs	\$ 240
Azúcar	25 kilos	\$ 20.000	125 grs	\$ 100
Leche	12 litros	\$ 14.400	200 ml	\$ 240
Margarina	5 kilos	\$ 20.000	100 grs	\$ 500
Huevos	30 unidades	\$ 4.000	4 unidades	\$ 533,33
Dulce de leche	5 kilos	\$ 18.000	200 grs	\$ 720
Energía elect.	1 kWh	\$ 95,73	0.070 kWh	\$ 6,72
Servicio de gas	1 m ³	\$ 150,37	0.1213 m ³	\$ 18,24
Servicio de agua			-	\$ 3,24
Packaging	1	214,2	1	\$214.2
Costo total				\$ 2.925,73
Costo por unidad				\$ 243,81

Costo de mercaderías vendidas anual

	Por kilo/unidad	Producción anual	Consumidos	Costo anual
Pan tradicional	\$ 1.085,96	54 kg	861	\$ 50.490.624,24
Pan con semillas	\$ 1.397,96	16,56 kg	264	\$ 6.111.657,45
Pan libre de gluten	\$ 2.141,96	1,44 kg	23	\$ 70.941,72
Facturas/medialunas	\$ 115,60	196 unidades	603	\$ 13.662.532,80
Magdalenas	\$ 243,81	84 unidades	258	\$ 5.283.850,32
CMV Anual				\$ 75.619.606,53

Packaging

El precio unitario por bolsa ecofriendly n° 5 es de \$105,64. Se presume utilizar 1 bolsa por cada kilo de pan y/o docena de facturas. Para las magdalenas se utilizarán cajas packaging de cartón con capacidad para 1 docena de magdalenas, el precio por unidad es de \$214,2.

Sueldos

Los sueldos que a continuación se detallan corresponden al mes de agosto del 2024 (acuerdo salarial CCT461/06):

- ✓ Maestro panadero: \$717.873
- ✓ Ayudante panadero: \$562.532
- ✓ Maestro pastelero: \$737.279
- ✓ Ayudante pastelero: \$567.845
- ✓ Vendedor (categoría administrativo 1°): \$616.450

(Sociedad de Obreros Panaderos Córdoba Capital y su Zona de Actuación, 2024)

Categoría	Sueldo	Anual (con SAC)	Total anual
Maestro panadero	\$ 717.873	13	\$ 9.332.349
Ayudante panadero	\$ 562.532	13	\$ 7.312.916
Maestro pastelero	\$ 737.279	13	\$ 9.584.627
Ayudante pastelero	\$ 567.845	13	\$ 7.381.985
Vendedor	\$ 616.450	13	\$ 8.013.850
Total			\$ 41.625.727

Gastos de mantenimiento

Considera los insumos de limpieza y aceites para el correcto funcionamiento de las maquinarias.

Producto	cantidad	Precio	Total
Lavandina	5 litros	\$1.280 por litro	\$ 6.400
Detergente	500 ml	\$6.000 por litro	\$ 3.000
Desengrasante industrial	5 litros	\$2.600 por litro	\$ 13.000
Limpiavidrios	5 litros	\$1.746 por litro	\$ 8.730
Paños de microfibra	10 unidades	\$2.500 por unidad	\$ 25.000
Aceite lubricante multiuso	360 ml	\$11.390 por litro	\$ 4.100
Total mensual			\$ 60.230
Total anual			\$ 722.760

Gastos de papelería

Incluye los gastos de oficina como lapiceras, resmas, folios, biblioratos, entre otros

Productos	Precio
Folios por 100 unidades	\$5.080
Bibliorato A4	\$3.500
Lapiceras pack 10	\$9.950
Resma 500 hojas	\$6.300
Total mensual	\$24.830
Total Anual	\$297.960

Gastos de publicidad

El mismo comprende la compra de 10.000 folletos full color en papel de ilustración, tamaño 10x7.5 cm, los mismos se distribuirán a lo largo del año en diferentes puntos de la ciudad. El costo de los 10.000 folletos asciende a \$144.790.

Detalle inversión en capital de trabajo:

- ✓ Mercaderías y materias primas: representa un 15% del costo de la mercadería vendida para el primer año de ventas neto de IVA (alícuota 10,5%).

CMV AÑO 1	PORCENTAJE	INVERSIÓN EN MERCADERÍAS
\$ 68.434.033,06	15,00%	\$ 10.265.104,96

- ✓ Dinero en efectivo: asciende a \$8.00.000

El total en inversión en capital de trabajo es de: \$18.265.104,96

Detalle componentes del flujo de fondos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 200.808.312,00	\$ 208.840.644,48	\$ 217.194.270,26	\$ 225.882.041,07	\$ 234.917.322,71
Ventas sin IVA	\$ 181.726.979,19	\$ 188.996.058,35	\$ 196.555.900,69	\$ 204.418.136,71	\$ 212.594.862,18
CMV	\$ 75.619.606,53	\$ 78.644.390,79	\$ 81.790.166,42	\$ 85.061.773,08	\$ 88.464.244,00
CMV SIN IVA	\$ 68.434.033,06	\$ 71.171.394,38	\$ 74.018.250,16	\$ 76.978.980,16	\$ 80.058.139,37
Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00	\$ 54.048.197,00
Depreciaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciaciones	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00	\$ 3.028.750,00

El costo de la mercadería vendida incrementa un 4% anual conforme lo hacen los ingresos por venta. La inversión en activos fijos asciende a \$23.314.500 detallado en el apartado de costos fijos. Las depreciaciones están calculadas por el método lineal con un periodo de vida útil de 10 años para todos los activos fijos excepto utensilios varios, TV, computadora de escritorio, monitor e impresora que cuentan con una vida útil de 5 años.



Bibliografía

Revista Mercado. (s.f.). *Los argentinos y su relación con el pan*. Revista Mercado. <https://mercado.com.ar/marketing/los-argentinos-y-su-relacion-con-el-pan/>

Bullorini, J. (28 de Abril de 2024). *Qué es la Ley Bases y cuáles son los principales puntos que debatirá Diputados: Reforma laboral, privatizaciones y un paquete impositivo que incluye Ganancias, entre las claves*. Clarín. https://www.clarin.com/politica/ley-bases-principales-puntos_0_5jDAm9jS6h.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw_ZC2BhAQEiwAXSqCltJmCvSMV2Z-e0viJR1qRHD9vqmfX7MFjsU2sEX4CWP51MV15qTxxRoCfpIQAvD_BwE

Zalazar, M. (21 de Julio de 2024). *Inflación para todos los gustos: Cuáles son los alimentos que más aumentaron en el primer semestre de 2024*. Infobae. [https://www.infobae.com/economia/2024/07/21/inflacion-para-todos-los-gustos-cuales-son-los-alimentos-que-mas-aumentaron-en-el-primer-semester-de-2024/#:~:text=Los%20productos%20que%20m%C3%A1s%20aumentaron%20en%20el%20primer%20semestre%20de%202024&text=Completan%20la%20lista%20de%20subas,dulce%20e%20leche%20\(106%25\)](https://www.infobae.com/economia/2024/07/21/inflacion-para-todos-los-gustos-cuales-son-los-alimentos-que-mas-aumentaron-en-el-primer-semester-de-2024/#:~:text=Los%20productos%20que%20m%C3%A1s%20aumentaron%20en%20el%20primer%20semestre%20de%202024&text=Completan%20la%20lista%20de%20subas,dulce%20e%20leche%20(106%25))

Meaños, F. (2024, 25 junio). *Tras el ajuste, el PBI argentino se derrumbó un 5,1% en el primer trimestre del año*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2024/06/24/tras-el-ajuste-el-pbi-argentino-se-derrumbo-un-51-en-el-primer-trimestre-del-ano/>

Martino, D. (24 de Junio de 2024). *Aumentó 2 puntos la tasa de desocupación en Argentina*. CNN Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/24/aumento-2-puntos-tasa-desocupacion-argentina-orix/>

El Destape. (04 de Junio de 2024). *Cuánta pobreza hay en el primer trimestre del 2024 en Argentina, según la UCA*. El Destape.

https://www.eldestapeweb.com/economia/pobreza/cuanta-pobreza-hay-en-el-primer-trimestre-del-2024-en-argentina-segun-la-uca-20246417210?utm_medium=paid&utm_source=Google&utm_campaign=Pmax_Noticias&gad_source=1&qclid=CjwKCAjw_ZC2BhAQEiwAXSgClqN3DkLWWqBQ_NMZV3XxXGuhl7zAihhtvWn88xpryz3nLQMOWkDsDxoCyLsQAvD_BwE

Gaux. (10 de Abril de 2024). *5 tendencias actuales de consumo de pan y pastelería*. Gaux. Fully-baked Machinery Solutions. <https://gaux.eu/es/blog/5-tendencias-actuales-de-consumo-de-pan-y-pasteleria/>

Europán. (10 de Junio de 2021). *5 cambios en las panaderías causados por la tecnología*. Europán. <https://blog.europan.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>

InfoPLC. (04 de Septiembre de 2015). *IBA 2015. Automatización en la panadería*. InfoPLC. <https://www.infopl.net/actualidad-industrial/item/102895-iba-automatizacion-panaderia>

Puntal. (2024, 18 julio). *Tercer incremento del año del pan: subió entre 9% y 12%*. <https://www.puntal.com.ar/aumento/tercer-incremento-del-ano-del-pansubio-9-y-12-n221269>

El Gremio Panadero. (1 de Marzo de 1999). *Convenio Colectivo de Trabajo 321/99*. Revista El Gremio Panadero. <https://elgremiopanadero.com.ar/cct-321-99-rio-cuarto-cordoba/>

De Grande, P. (19 de Julio de 2020). *Estimaciones de población por departamento, 2010-2025*. Recuperado el 18 de septiembre de 2024 de <https://mapa.poblaciones.org/map/35301>

Gobierno de Río Cuarto (Septiembre de 2024). *Curso de manipulación de alimentos*.

Sociedad de Obreros Panaderos Córdoba Capital y su Zona de Actuación. (Agosto de 2024). *Anexo acuerdo salarial CCT 461/06*. <https://socobpancba.ar/sistema/escalas/2024/082024.pdf>