



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Económicas y jurídicas**

**Licenciatura en Administración**

Práctica y orientación Profesional

Tesina de Grado

**Plan de negocio: “Casa-Pasta”**

**Alumno: Wilhelm, Nicolás Eduardo**

**Tutor: Tomellini, José Anselmo**

**Mendoza, Julio de 2012.-**

Calificación:

## Índice

Resumen ejecutivo .....	7
1- Introducción .....	8
2-Proceso Estratégico.....	10
2-1-Definición de la Visión Empresaria. ....	10
2-2-Definición de la Misión Empresaria. ....	10
2-3-Análisis del Macro Entorno correspondiente a la fábrica de pastas. ....	10
Macro ambiente. ....	10
Variable Política.....	11
Viabilidad legal .....	11
Impacto ambiental.....	12
Micro ambiente: .....	12
2-4-Ciclo de vida de la industria .....	15
2-5-Definición de Oportunidades, Amenazas. Fortalezas, Debilidades. FODA del proyecto. ....	15
• Fortalezas:.....	15
• Oportunidades: .....	15
• Debilidades: .....	15
• Amenazas: .....	16

2-6-Cadena de valor.....	16
2-7-Definición de Estrategia y Ventaja Competitiva.....	17
Estrategia a nivel de Negocio.....	17
3-Generación de Estrategias Funcionales.....	18
3-1-Estrategia de Recursos Humanos.....	18
Estructura organizacional.....	18
Contratación del Personal. Capacitación.....	19
3-2-Estrategia de Producción.....	23
Localización de planta.....	23
Micro Localización.....	24
Diseño del proceso productivo del proyecto.....	24
Alternativas de producción.....	24
Maquinaria.....	27
Producción estimada.....	30
Logística de aprovisionamiento.....	30
Logística de distribución y transporte.....	33
3-3-Estrategia Comercial.....	35
3-3-1-Análisis del Mercado.....	35
Análisis del Grupo de consumo A. Restós.....	36
Análisis del Grupo de consumo B. Panaderías.....	38
Análisis del Grupo de consumo C. Venta al menudeo.....	39
Proyección de la demanda del proyecto.....	41
3-3-2-Análisis de la Competencia existente en dicho Mercado.....	42

3-3-3-Mix de Marketing.....	44
3-3-4-Estrategia Financiera.....	46
4. Control de Gestión.....	48
4.1 Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard).....	48
5-Evaluación Económico y Financiera del Proyecto.....	50
Inversiones.....	51
Gastos.....	52
Costos del Proyecto.....	55
Capital de trabajo.....	59
Ingresos por Ventas.....	59
Estado de Resultado.....	61
Flujo de Fondos.....	63
6-Conclusiones.....	66
¿Se demostró la hipótesis?.....	66
Conclusiones parciales:.....	66
Líneas a futuro (reflexión personal).....	67
Bibliografía.....	69

### *Resumen ejecutivo*

**Especificidad:** Fábrica de pastas frescas caseras. **Concepto del negocio:** Producción, venta y distribución de pastas caseras. **Mercado:** En Mendoza existe un nicho específico de mercado que está descuidado, es allí donde el proyecto busca hacerse fuerte. El nicho de mercado está compuesto por resto-bares que no poseen cocinas espaciosa ni lugares para almacenar los productos. **Rentabilidad del negocio:** A pesar de la inversión para la puesta en marcha del proyecto, los indicadores económicos y financieros ponen de manifiesto que el proyecto es rentable. El negocio de pastas maneja un elevado margen de ganancia, dado que el costo de la harina es bajo y los futuros beneficios elevados. **Ventajas competitivas del proyecto:** La ventaja que ofrece el proyecto es atacar un nicho de mercado descuidado, buscando lograr una relación contractual con los clientes lo que les asegurará una entrega *just in time* del producto y una gran consideración en los precios de los clientes. **Factibilidad:** Se observa que es un emprendimiento viable, por existir bajas barreras de ingreso para el emprendedor. Se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico, organizacional y comercial.

## ***1- Introducción***

### 1- Proposición

La propuesta de la tesina consiste en un plan de negocios acerca de la puesta en funcionamiento de una fábrica de pastas.

### 2- Justificación

Una primera investigación de mercado de superficie demostró que el sector de negocios podía llegar a ser atractivo por los márgenes de utilidad.

### 3- Objetivos

- Elaborar un plan de negocios sobre el emprendimiento.
- Realizar una investigación de mercado sobre el sector de negocios.
- Analizar el macro y el micro ambiente, la macro y micro localización del proyecto.
- Realizar un estudio de viabilidad comercial, estratégica y financiera.



#### 4- Fuentes de información

Se ha determinado que la información necesaria para la tesina comprende información primaria y secundaria. De la primera se ha utilizado como técnica de recolección de datos a las entrevistas abiertas para conocer la opinión de los expertos y métodos de observación. Con respecto a la segunda se ha obtenido información de la red y de libros y revistas especializadas.

#### 5- Metodología

Se ha realizado una investigación de finalidad creativa con primacía organizacional. Para el trabajo se ha aplicado un modelo de plan de negocios con base en lo estudiado en la cátedra de Administración Estratégica.

#### 6- Hipótesis de investigación

La implementación de una fábrica de pastas frescas en el mercado de cobertura de algunas áreas del Gran Mendoza se presume viable debido al plan de negocios elaborado tanto a nivel estratégico como financiero.

## **2-Proceso Estratégico**

**2-1-Definición de la Visión Empresarial.** Elaboración y distribución de productos alimenticios que determinen una ventaja competitiva para nuestros clientes.

**2-2-Definición de la Misión Empresarial.** Crear, consolidar y fomentar una buena relación de cooperación y coordinación con los clientes, para lograr el beneficio mutuo.

### **2-3-Análisis del Macro Entorno correspondiente a la fábrica de pastas.**

#### **Macro ambiente.**

El macro entorno no presenta complicaciones para la empresa, ya que no existen variables negativas que generen contratiempos en la actividad. Por el contrario, a través de un análisis de las variables macro hemos obtenido ventajas que presenta esta actividad, causada por el fomento de la actividad turística, que por el nicho de mercado al que se pretende vender, nuestros clientes obtendrán un aumento en sus clientes, lo que hará que indirectamente aumente la cantidad que va a vender la empresa.

### **Variable Política.**

La estacionalidad del producto se encuentra atada a la del mercado meta. Ambas están ligadas a los flujos turísticos de la provincia con acentuado crecimiento en los meses vendimiales, decayendo hacia junio donde se encuentra con un nuevo incremento hasta agosto, temporada alta de turismo de montaña. También hay que contar los incrementos eventuales de turismo interno, producto de los feriados nacionales y agregar una proyección que se ajuste a los nuevos feriados “puente” que fomentan dicho estilo de turismo. Los feriados en la vecina provincia de Chile generan picos de venta eventuales.

### **Viabilidad legal**

El local donde se fabriquen los productos será sometido a inspecciones sanitarias, así como los vehículos que se utilicen para la distribución. Como se considera la posibilidad de venta al menudeo en puerta de fábrica, es necesaria la habilitación del comercio a tal fin.

No existe ninguna barrera de entrada al mercado relacionada con la legalidad de los productos y servicios ofrecidos, salvando las pertinentes a condiciones de higiene y seguridad de los espacios de trabajo, las cuales no representan una barrera en sí, sino que son requisitos técnicos operativos.

Estas condiciones de salubridad no sólo son de importancia a nivel legal, sino como garantía de calidad de los procesos de fabricación y distribución para los potenciales clientes. A tales fines no se descarta la posibilidad de desarrollar procesos de producción y gestión certificables por normas ISO 9000.

De forma adicional debemos inscribirnos en el RPA (registro de productos alimenticios) y en el RNE (Registro nacional de establecimientos).

RPA: Regula la producción de alimentos y la integridad de los mismos.

RNE: Hace constancia de que las condiciones del local se adecuan a las actividades que se lleven a cabo dentro.

Además existen restricciones respecto de la harina que debe usarse. Debe ser enriquecida y cumplir con los requerimientos de la ley 25.630.

En cuanto a las relaciones laborales deberán regirse por el Convenio colectivo de trabajo. CCT 90/1990 Trabajadores fideeros y de pastas frescas.

El órgano que se encarga del control impositivo se denomina Dirección General Impositiva, o DGI, y se encarga de la aplicación, recaudación y fiscalización de tributos internos. Tiene dependencia Nacional y se encarga de recaudar IVA (Impuesto al Valor Agregado), Impuesto a las Ganancias, Impuesto a los Bienes Personales, Monotributo. Todas las compras que superen los \$1.000 deben ser abonados con cheques, para el mejor control fiscal.

### **Impacto ambiental**

Debemos tener en cuenta que, al tratarse de una fábrica de alimentos, podemos traer ciertas complicaciones al medio. Estas pueden ser: ruidos y olores molestos y, en caso de inadecuados manejos en la eliminación de residuos, presencia de insectos y, en el peor de los casos, de plagas. De todas formas existen mecanismos para evitar estos males.

Las paredes deben ser revestidas con azulejos de modo que aseguren un lugar de trabajo higiénico y propicio para el tratamiento alimenticio. Esto va a ser que se incurra en gastos de inversión que son registrados en la cuenta “Acondicionamiento”. Donde se tomará en cuenta la compra e instalación de materiales (MO: \$4000, Materiales \$6000).

La contaminación sonora va a ser controlada, a través de chequeos bimestrales de la maquinaria de producción, lo que también va a generar un efecto positivo para mantener el óptimo funcionamiento de la maquinaria y alcanzar los estándares de producción.

En cuanto a plagas pueden mantenerse a raya con una adecuada higiene de las instalaciones y con alguna eventual fumigación. Estos serán costos aislados, difícil de prever y poco influyentes, que no se tiene en cuenta en los libros a la hora de hacer un pre-supuesto.

### **Micro ambiente:**

La tendencia de consumo, acompañada por un fuerte impulso de tradición, indican que de Jueves a Domingos el nivel de consumo de pastas aumenta en gran proporción. Esto divide a la semana en dos “mitades”, una de mayor producción y distribución (ya que se trata de un producto fresco debe

producirse y entregarse en el día) y otra de menor actividad productiva que puede ser empleada para actividades de índole comercial (como ventas, cobranzas, etc.)

### **Barrera de entrada:**

La primera barrera es la inversión que hay que realizar. Es un barrera media-baja ya que los montos de la inversión son accesibles.

Otra barrera es ganar el reconocimiento del cliente en base a precio y calidad. Se deberá tener en cuenta que la captación de clientes es vital para la rentabilidad del proyecto. No podemos olvidar que es un proyecto muy sensible y que las ganancias van a estar atadas a las ventas. Se deberá, para tal fin, contar con información actualizada y confiable del mercado meta. Este tema será analizado con profundidad en los informes técnicos donde se calcule monto de inversión, tamaño del mercado meta, proyección de ventas, escenarios posibles, precios de venta, estructura de costos, etc.

Otra barrera importante con la que nos vamos a encontrar va a ser la falta de *know how*, o poco conocimiento de la industria de la fábrica de pastas. Para ello es que vamos a contratar a personal capacitado en el tema en cuestión.

### **Rivalidad existente, Amenaza de nuevos entrantes:**

El mercado actualmente no posee un competidor que este atacando al nicho, es por ello que los clientes deben salir a abastecerse donde crean conveniente. Una de las amenazas es justamente la entrada de competencia en él.

La amenaza que tenemos son todos los lugares donde los posibles clientes están comprando el producto que nosotros vamos a ofrecer (pastas frescas). Dentro de estas características entran: todas las fábricas de pastas frescas de Mendoza (en caso que decidan atacar nuestro nicho), también encontramos los supermercados donde vendan pastas de alta calidad y bajos precios, vamos a tener las panaderías y *mini-market* que se encuentren dentro del perímetro que se eligió para localizar el proyecto.

Pastas frescas. Es la pasta que comúnmente es elaborada casera o en forma industrial pero que no tiene mucha duración y que se debe consumir antes de una semana. Posee una calidad superior al resto.

### **Poder negociador:**

Poder negociador de los proveedores. Debemos distinguir entre los distintos proveedores del proyecto. Existen algunos, que son a los que mayor cantidad de insumos compramos, que poseen gran poder negociador. Con ellos vamos a tener que mantener una buena relación porque una falta en ese insumo provocaría cierta variación en los costos, y la falta de insumos frenaría la producción.

Poder negociador de los clientes. Los clientes poseen gran poder negociador ya que, si bien no existe un proveedor que ataque el nicho de mercado, existen diversos lugares y variedades de productos donde pueden efectuar la compra de pastas. Dado que el proyecto está muy atado al nivel de ventas (es decir, es muy sensible) el poder que tienen los clientes es muy elevado.

### **Amenaza de Sustitutos:**

Algunos de los posibles sustitutos son:

**Pasta seca.** Es la pasta que es elaborada y luego secada por medio de máquinas de tecnologías avanzadas y que dan la posibilidad de una larga duración. Lográndose mantener en buen estado hasta un año. Las hay elaboradas con sémola de trigo duro siendo su calidad superior.

**Pasta deshidratada.** Su precio, notablemente inferior, revela su calidad media-baja. Además cuenta con la comodidad de no ser perecedero. Gracias a sus conservantes pueden hacerse compras masivas y almacenarse sin riesgo de que se venza la fecha sugerida para su consumo. Si bien su consumo es más frecuente que el de las pastas frescas, se debe a su comodidad y no a la preferencia en cuanto a gustos.

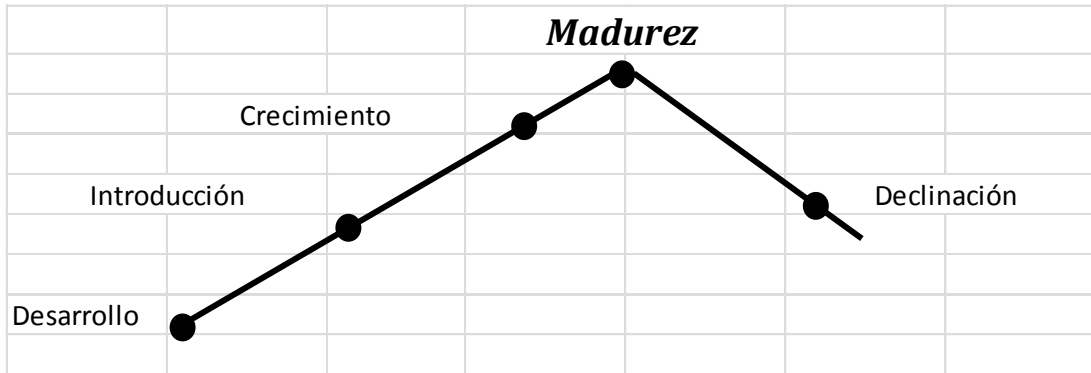
Y todas las demás variedades de pastas van a ser competencia ya sea en mayor o menor medida.

Los productos sustitutos no implican mayor riesgo, ya que si bien sus precios son menores la diferencia en calidad hace que los clientes del nicho prefieran pagar los productos un poco más caros pero obtener una buena calidad.

### **Barrera de salida:**

La única barrera que existirá va a ser la venta de la maquinaria comprada, ya que no es fácil conseguir compradores.

## 2-4-Ciclo de vida de la industria



Para poder determinar dentro del ciclo de vida de la industria, el lugar que ocupa la empresa debemos establecer varias características: se ha estabilizado el nivel de crecimiento, el producto tiene mucho tiempo en el mercado; se conoce aproximadamente el tamaño de mercado.

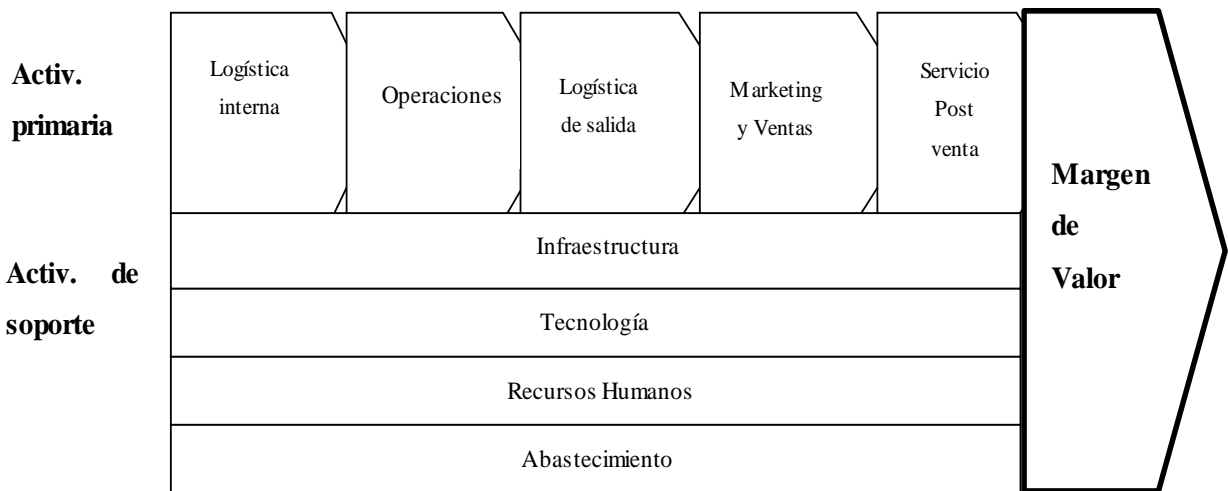
Una vez analizadas las características de la industria, concluimos que si bien la idea de fabricación y distribución del producto, en los nichos de mercado, se encuentra en la etapa de introducción, la industria en la que vamos a entrar y competir se encuentra en el punto de *madurez*.

## 2-5-Definición de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades. FODA del proyecto.

- **Fortalezas:** Capacidad empresarial óptima para la negociación. Herramientas de administración (estudios de mercado, control de gestión, etc.). Relación comercial pre existente con potenciales clientes. Visión del negocio centrada y misión bien definida. Mercado con condiciones que ayudan a trascender la inestabilidad política/económica. Producto gastronómico con grandes márgenes de beneficio. Contacto con inversionistas. Posibilidad de acceder a préstamos.
- **Oportunidades:** Bajas barreras de ingreso a la industria, barreras solo económicas (inversión). Mercado donde ninguno de los participantes puede influir en los precios. Nicho de mercado sin ser atendido.
- **Debilidades:** Curva de aprendizaje desfavorable. Poco conocimiento de los procesos productivos (*know how*). Necesidad de contratar mano de obra especializada para las tareas de producción.

- **Amenazas:** Posibilidad que la competencia descubra el potencial del nicho de mercado y decida tratar de entrar. Dificultad de entrar al mercado por medio de diferenciación dada la homogenización del producto.

## 2-6-Cadena de valor.



En las actividades primarias, encontramos siguiendo a Porter (2005) aquellas actividades que están relacionadas con la producción, elaboración y distribución. Esas actividades son el caso de aprovisionamiento de insumos, elaboración, y se debe colocar mayor énfasis en las tareas de distribución del producto.

Las actividades de apoyo o soporte son de gran importancia ya que colaborarán con las actividades de compra de insumos, elaboración, venta y distribución, es decir con las actividades primarias.

Las actividades que se consideran de vital importancia para el proyecto son las de: a) Operaciones, la transformación de insumos en productos es clave para la calidad de los mismos; b) Distribución o logística de salida, implementamos aquí el sistema de entrega *just in time*; c) Servicio post venta, esta actividad es la que va a ayudar a crear y fortalecer la relación laboral que pretende crearse entre la empresa y sus clientes; d) Recursos humanos, es de vital importancia ponerle énfasis a la selección y reclutamiento del personal, pues de este depende la calidad del producto. Realizadas estas actividades de la mejor manera se obtendrá una ventaja competitiva.



## **2-7-Definición de Estrategia y Ventaja Competitiva.**

### **Estrategia a nivel de Negocio.**

Puesta en marcha de una fábrica de pastas tipo caseras, orientada a la venta, producción y distribución en el gran Mendoza.

Luego de varias entrevistas con expertos en el rubro gastronómico, se llegó a la conclusión de que los restaurantes de mediana y alta gama fabrican sus propios productos y tienen un gran lugar para almacenar los productos, mientras que en los bares se consume otros tipos de comidas (*fast-food*). Es por ello que se realizó un estudio de mercado en donde se concluyó que el segmento ideal para introducir la idea de negocio son zonas como la Alameda, calle Arístides Villanueva, Microcentro, Godoy Cruz y alrededores, que compiten con la calidad del producto pero no tienen ni el tiempo, ni el lugar, ni el personal para elaborar estos productos de alta calidad. La evaluación realizada permite concluir que el segmento de mercado no está siendo atacado. Los resto-bares de las zonas no tienen nadie que atienda sus necesidades, es por ello que tienen que salir a abastecerse donde consideren más conveniente.

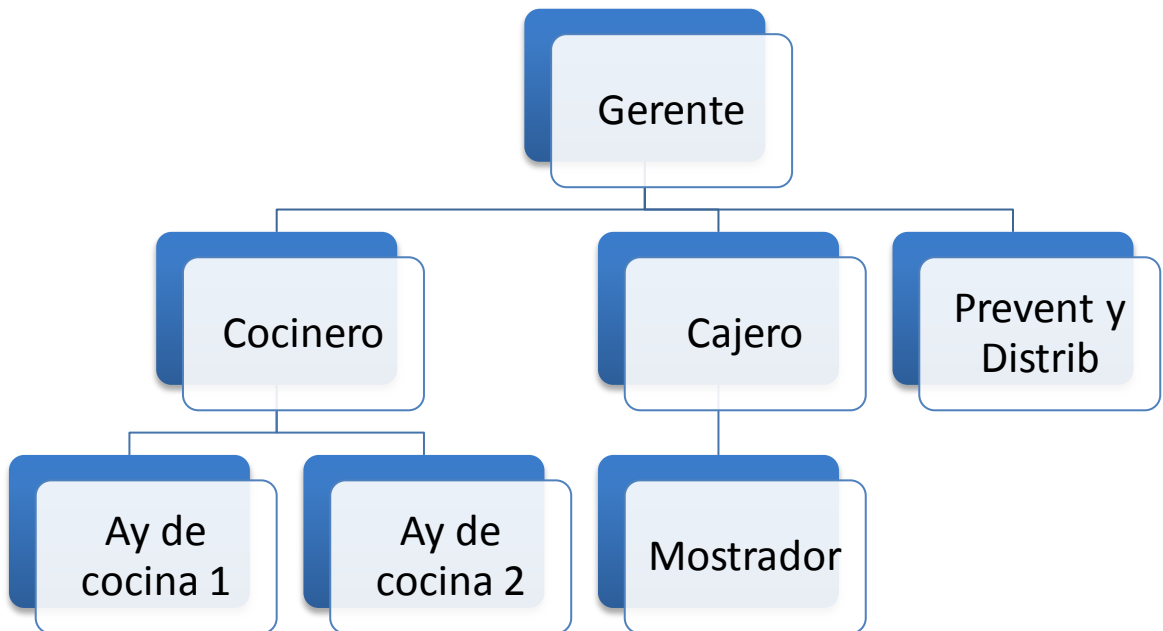
El presente plan de negocios propone adoptar una estrategia enfocada o de nicho de mercado, que consiste en concentrar la atención en una parte limitada del mercado total. Esta estrategia resulta atractiva porque el nicho es suficientemente grande como para ser rentable, y los líderes de la industria no se ocupan del mismo.

El formato de ventas está orientado a clientes que realizan pedidos específicos y venta al menudeo. Con la venta al menudeo se espera establecer una clientela y dotar al producto de un renombre en el mercado. Por otro lado, se espera que por intermedio de una obligación contractual, de una propuesta de distribución *just in time* y de un régimen de promoción basado en el marketing directo y ventas personales se cree una relación con los resto-bares (si el cliente está satisfecho con la calidad, precio y atención no va tener motivos para cambiarnos).

### 3-Generación de Estrategias Funcionales.

#### 3-1-Estrategia de Recursos Humanos.

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

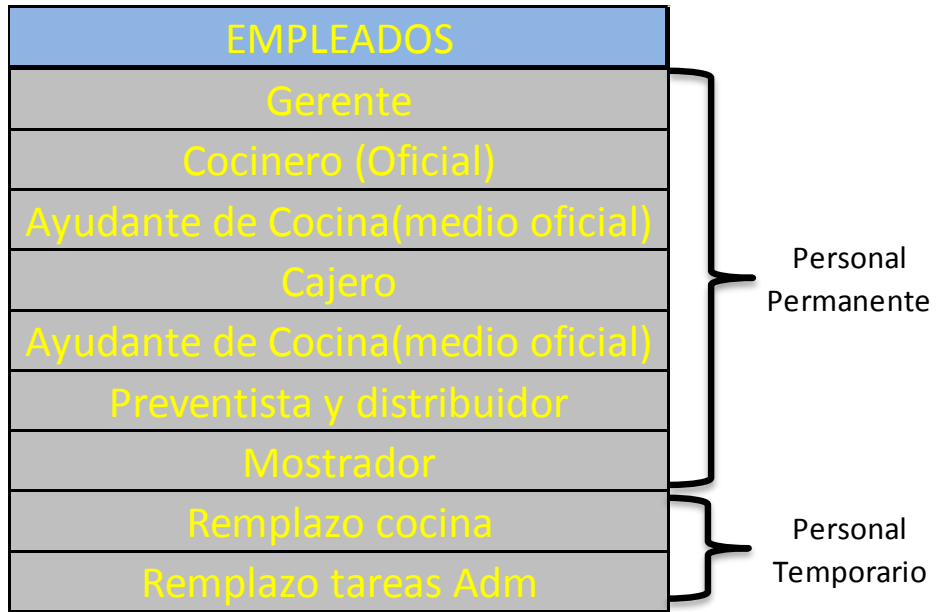
### **Contratación del Personal. Capacitación.**

De acuerdo a las cantidades de producto que se prevé elaborar se necesitan un operario y un ayudante en actividad, siempre que la maquinaria esté encendida. El operario principal, debe contar con conocimientos gastronómicos afines al amasado, mezclado, laminado y preparado de pastas. El ayudante, deberá conocer los procesos y técnicas correspondientes al trabajo de ayudante de cocina. (cortado, pelado, picado, etc.). Ambos deberán ser sometidos a un entrenamiento, tanto en el uso de la maquinaria como en su mantenimiento, esto no representa un gran costo ya que la maquinaria es de fácil manejo y semiautomática. Se va a poner gran hincapié en la selección, contratación y capacitación del cocinero y el ayudante de cocina porque son vitales en la preparación y calidad del producto.

A su vez el proyecto cuenta con: un empleado dedicado a la atención del cliente, un responsable de caja, un encargado de la distribución y 2 reemplazantes. Los reemplazantes realizarán sustituciones por vacaciones anuales y temporarias (por ej.: enfermedad). El objetivo de colocar el sueldo de los 2 reemplazantes temporarios por 13 períodos mensuales es, a parte de cubrir las actividades que ya se mencionaron, contemplar variantes (premios, horas extra, o imprevistos como inflación, indemnizaciones, entre otras) de los empleados que se encuentran en actividad permanente.

Se pagan 13 sueldos a cada empleado porque se tiene en cuenta el SAC (Sueldo Anual Complementario) o aguinaldo. En el artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) se establece que “los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos”. “Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.”

Todos los trabajadores que se mencionan a continuación están comprendidos en el Régimen laboral: Convenio colectivo de trabajo. CCT 90/1990 Trabajadores fideeros y de pastas frescas.



Fuente: Elaboración propia.

Para ilustrar la situación se recurre a ejemplificar con liquidación salarial del gerente. En capítulo 5° se procederá a la presentación de los restantes.

Gerente	5330	<b>Sueldo en mano</b>	
Empleados Aportes	-715	-11%	Jubilación
	-195	-3%	Obra social
	-195	-3%	Sindicato
	-65	-1%	I.N.S.S.J.P.
	6500	<b>Sueldo bruto</b>	
Empleador Contribuciones	1105	17%	Jub
	390	6%	Obra social
	7995	<b>Costo total empresa</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Gerente:**

Tareas a realizar:

- Se encarga de controlar que todos los empleados desempeñen las actividades atribuidas de manera eficiente.
- Se encarga de solucionar todos los imprevistos (ausencias de empleados, rupturas de máquinas, rodado, etc.).
- Apertura y cierre de fábrica.

**Cocinero (Oficial):**

Tareas a realizar:

- Abastecimiento de materias primas,
- Supervisión de procesos productivos y encargado de cocina,
- Elaboración de recetas,
- Preparación de pedidos,
- Alistamiento y puesta en marcha de la maquinaria,
- Control de calidad y retroalimentación con encargado de compra,
- Control de stock e informes de reposición,
- Control y dirección de actividades del ayudante de cocina,

**Ayudante de cocina (Medio Oficial):**

Tareas a realizar:

- Elaboración de los productos,
- Mantenimiento de la higiene del área de trabajo(cocina),
- Preparación y cocción de materia prima,
- Llenado de anaqueles y heladeras/mostradores,

- Fraccionado y envasado de productos,
- Carga de pedido para distribución,
- Limpieza de máquinas,

**Empleado de mostrador:**

Tareas a realizar:

- Atención boca de venta “C” (toma de pedidos, preparación y entregas)
- Mantenimiento e higiene del área de trabajo general,
- Genera órdenes para el llenado de anaqueles y heladeras/mostradores,
- Realiza remplazos temporarios de las actividades atribuidas al cajero,

**Cajero:**

Tareas a realizar:

- Manejo de caja y caja “chica”,
- Facturación distintas bocas,
- Cobranza boca de venta “C”,
- Recepción de cobranza distintas bocas,
- Atención de proveedores,
- Registra ventas realizadas, sean mayoristas y minoristas,
- Pago mensual de los empleados,
- Transacciones bancarias.

**Preventista y distribuidor:**

Tareas a realizar:

- Se encarga de las ventas y generación de pedido de productos,

- Se encarga de la distribución de los productos finalizados a los clientes mayoristas, tanto del grupo A como del B,
- Cobranza clientes mayoristas y rendición de cobranza a cajero.

### **Remplazantes:**

Tareas a realizar:

- Realizar remplazos en actividades de cocina o en tareas administrativas,
- El remplazo va a ser: por enfermedad, por vacaciones,
- Refuerzo los días más fuertes de ventas, entre otros.

### **3-2-Estrategia de Producción.**

#### **Localización de planta**

#### **Factores de localización del proyecto**

En lo que respecta a la venta en puerta de fábrica, es importante la localización de la planta y local comercial. A este fin se ha seleccionado un punto de gran tránsito vehicular y de transeúntes, fácil acceso, con mucho espacio para estacionamiento y próximo a zonas barriales de gran densidad. Por otro lado, no es conveniente entrar en un nicho dominado por una empresa del rubro, debido a que la gente puede mostrar cierta resistencia al cambio de marca.

Se debe fomentar la comprar del producto a pesar de que no hayan salido de sus casas con dicha intención. Esto es posible ubicando el local en un lugar donde los consumidores potenciales concurren con intención de hacer alguna otra compra y que, al ver nuestro negocio, se sientan atraídos por la facilidad en el acceso y por las promociones previas del producto.

#### **Macro localización**

El lugar elegido posibilita el comercio del producto en puerta; y esta estratégicamente ubicado en relación a la cercanía de los clientes mayoristas, esto sirve para poder realizar una entrega *just in time* y disminuir gastos de entrega (por ahorro de combustible). Otro factor a tener en cuenta del local

es el fácil acceso para la descarga de la materia prima y la facilidad de carga del vehículo con el producto para su posterior distribución. Por lo que se ha elegido ubicarse en el departamento de Capital, provincia de Mendoza, Rep. Argentina.

### **Micro Localización**

Calle Perú 2000. A dos cuadras del supermercado Carrefour.

#### *Ventajas.*

- Proximidad con todos los habitantes del nicho.
- Abundante tránsito de personas con intenciones de compras.
- Cercanía con proveedores de productos complementarios.
- Disminución de costos por la cercanía con clientes.

#### *Desventajas.*

- Alejado de la mayoría de los proveedores.
- Alquiler costoso a comparación de los barrios aledaños.

### **Diseño del proceso productivo del proyecto.**

#### **Alternativas de producción**

Cuando se evalúa las alternativas de producción debemos tener en cuenta las dos grandes propuestas que existen:

1-Comprar máquinas pequeñas. Esta primera opción consiste en comprar maquinaria pequeñas donde se requiere una mayor intervención de la mano de obra calificada.



<b>Opción 1</b>	Inversión	Mensual	Anual	TOTAL
<u>M.O.</u>				
Cocinero		5000	65000	
Ay de coc(x2)		6800	88400	
<b>Total MO</b>		<b>11800</b>	<b>153400</b>	<b>153400</b>
<u>Maq</u>				
Raviolero	1600			
Mezcladora	3250			
Laminadora	2415			
Fideero	1750			
Ñoquera	7000			
Val de recup	-3523			
<b>TOTAL MAQ</b>	<b>12492</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>12492</b>		<b>153400</b>	<b>165892</b>

Fuente: Elaboración propia

2-Comprar maquinaria de mayor capacidad productiva. Observamos que la maquinaria es mucho más costosa, y posee una capacidad productiva elevadísima. No por esto podamos prescindir mano de obra ya que cada uno tendrá distintas tareas que no pueden dejar de realizarse manualmente.

<b>Opción 2</b>	Inversión	Mensual	Anual	TOTAL
<u>M.O.</u>				
Cocinero		5000	65000	
Ay de coc(x2)		6800	88400	
<b>Total MO</b>		<b>11800</b>	<b>153400</b>	
<u>Maq</u>				
Raviolero	18000			
Mezcladora	25000			
Laminadora	22500			
Fideero	19500			
Ñoquera	70000			
Val de recup	-35230			
<b>TOTAL MAQ</b>	<b>119770</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>119770</b>		<b>153400</b>	<b>273170</b>

Fuente: Elaboración propia

Este análisis no es sencillo, porque no depende únicamente de la mano de obra y de la maquinaria existente. Para poder realizarlo debemos conocer la proyección de la demanda (análisis realizado más adelante). En base a eso podremos evaluar la mejor alternativa.

-Factores influyentes en la elección de la mejor alternativa.

- ✓ Realizada una consulta a expertos en el tema se conoce que la mano de obra debe ser contratada por 8 horas, de otro modo no se encuentra personal que efectúe el trabajo por la consecuencia directa de una menor percepción de ingresos mensuales.
- ✓ No existen producciones intermedias. En caso de comprar la maquinaria más grande (opción 2) estaríamos en una situación ineficiente, por la capacidad productiva ociosa.

-Conclusiones.

Realizando un análisis de las opciones y de los factores a tenerse en cuenta se decide que la mejor alternativa es la opción 1, ya que: se alcanzan los niveles de producción que satisfacen la demanda proyectada; no existirá capacidad productiva ociosa, tanto de la maquinaria como de la mano de obra; con la mano de obra capacitada se pretende superar una de las debilidades del proyecto (falta de conocimiento) y aprovechar el *know how* del cocinero para transformar esta debilidad en una fortaleza.

### **Técnica de producción.**

Existen algunos pasos comunes a la hora de fabricar los productos. Esto da lugar a una primera etapa que consiste en amasar los insumos necesarios, se discriminan en los gastos del producto. La máquina necesaria para desarrollar esta actividad recibe el nombre de mezcladora. La masa que se produce para los diversos productos, si bien posee un proceso similar, hay que realizarla separadamente tanto la de los raviolos y los fideos. Esto es así porque varían algunos insumos utilizados y en ocasiones varían las cantidades de insumos, para darle la consistencia deseada.

Para la producción de fideos, una vez realizada la masa, vamos a tener que utilizar la máquina laminadora. Su función es darle a la masa el grosor deseado. Es de gran utilidad esta máquina porque 1º facilita y agiliza el corte de los fideos (lo que nos lleva a la tercer etapa de la producción de los fideos), 2º optimiza la cantidad de masa utilizada, 3º permite ahorrar una gran cantidad de tiempo en el amasado, las últimas dos permiten disminuir los costos. El último paso de la fabricación de fideos es el del corte de la masa con el diámetro, grosor y forma que se le desea dar, para ello necesitamos de la máquina denominada fideero.

En la producción de *ravioles*, vamos a encontrar una similitud con la producción de fideo ya que se van a repetir algunos pasos, como el del amasado y el laminado. Luego existe una máquina específica que realiza la combinación de la masa con el relleno, para la que precisamos tener preparado el relleno que se desea que contenga, y se le dará la forma deseada. La preparación de los *sorrentinos* es idéntica a la de ravioles, ya que lo único que cambia es el relleno, y el tamaño de los moldes, para lo que se va a disponer de otra máquina similar a la raviolera.

Por último, para la producción de *ñoquis* debemos amasar la masa con la mezcladora, colocándole todos los insumos correspondientes, luego introducir la masa a la Ñoquera, esta tendrá la función de darle la forma deseada y pesos casi idénticos entre unidad y unidad. Esta máquina simplifica y agiliza el proceso de producción, lo que permite una mayor eficiencia y ahorro en tiempo y costos, ya que también evita desperdicio y posibles lesiones de la mano de obra.

## Maquinaria.

- Mezcladora



**AMB-40**  
**Tensión Eléctrica:** 110 ó 220 V.  
**Potencia Máxima:** 1,5 CV.  
**Consumo:** 1,1 W/h.  
**Altura /Ancho**  
**/Profundidad:** 900x595x555 mm.  
**Producción:** 120 Kg/h.

- Laminadora con Accesorio Fideero: (DE AC. INOX.)



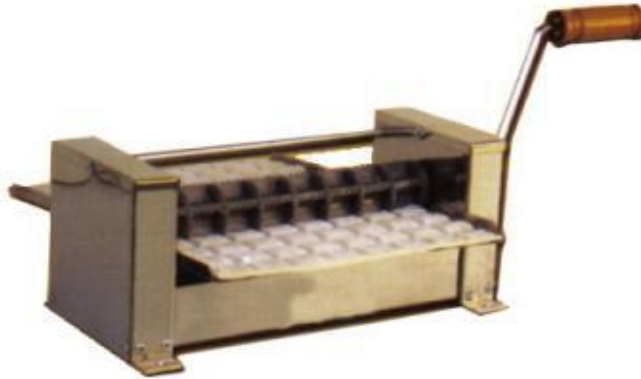
**Rodillo de Acero Rectificado  
Ø 100 Inyectado en ABS  
Corta tallarines.  
Cinta en 10 medidas  
Soba y estira Masa para  
Fideos, Ravioles, canelones,  
Empanadas, etc..  
Corta tallarines y cintas de  
distintos espesores  
Ideal Para el Uso en  
Restaurantes, Hoteles,  
pensiones,  
Comedores, entre otros**

- Fideero



**FIDEERO 300 mm.**  
Ventaja  
Corta cintas y tallarines  
de distintos espesores  
Fácil manipulación y  
limpieza  
No necesita  
mantenimiento  
**Características Técnicas**  
Estructura íntegramente  
en acero inoxidable  
Rodillos cortantes  
fabricados en acero con  
Revestimiento en acero  
antiadherente (ABS)  
Transmisión mediante  
engranajes  
Abertura de rodillos  
mediante conjunto de  
leva

- Raviolera



**RAVIOLERO 300 mm**

**Ventajas**

Marca y sella ravioles

Fácil manipulación y limpieza

No necesita mantenimiento

**Características Técnicas**

Estructura íntegramente en acero inoxidable

Rodillos fabricados con revestimiento antiadherente

Transmisión mediante engranajes

Incluye bandeja raviolera 300x400 mm

(producción aprox. 100 ravioles x cada pasada)

- Ñoquera



**Producción: 80 Kg/h.**

**Largo: 550mm.**

**Peso neto: 80 kg**

**Anchos: 420mm.**

**Motor potencia: 1/2 HP.**

**Carácter Técnicas:**

Acero inoxidable.

Incluye bandeja

**Maq. p/s o rre ntinos**



**Producción: 80 Kg/h.**

**Largo: 700mm.**

**Peso neto: 40 kg**

**Anchos: 400mm.**

**Motor potencia: 1/2 HP.**

**Carácter Técnicas: Acero  
inoxidable**

**Producción estimada.**

Con el adecuado uso de la maquinaria y la mano de obra especializada se logra una producción de 30kg a 35Kg por hora. Esto permite alcanzar nuestra proyección de demanda 200kg diarios, y tener una capacidad productiva de 240Kg-260kg diarios en caso que se deba atender un pico de demanda.

Se aconseja realizar el trabajo en 2 turnos diarios de 4 horas. Esto ayuda para darle descanso a la maquinaria y también a la mano de obra. Lo que se supone va a aumentar la productividad y nos ayuda a conseguir los objetivos de forma más eficaz. También se realizan los horarios de trabajo en forma no corrida, por un tema cultural de Mendoza (la siesta).

**Logística de aprovisionamiento.**

**Principales proveedores.**

En lo que comprende al abastecimiento, se trabaja con los siguientes proveedores:

Makro: Cadena mayorista, proveedora de productos como harina, sal, especias, etc. Es una muy buena opción debido a sus precios bajos y excelente variedad, en materias primas estandarizadas que no afecten la calidad final del producto.

Laur: Fábrica de Aceite, situada en Cruz de Piedra, Maipú, cuenta con un producto de excelente calidad, con precios accesibles. Comercializadora al por menor y mayor que permite generar economías de escala a medida que se alcanzan los mayores niveles de producción.

Granjeros del Este: A éste proveedor se recurrirá a la hora de buscar productos avícolas frescos, con precios bajos y descuentos por cantidad. Es alternativo a la opción de Makro, ya que sólo permite compras a granel, a las que podrá accederse en determinados niveles de producción.

Mercado Cooperativo de Guaymallén: La mejor opción en lo que respecta a verduras y hortalizas, el precio más bajo y un producto fresco. Permite variedad en niveles de compra, aunque los precios no varían mucho por grandes cantidades. Tratándose de materias primas vegetales, se debe tener en cuenta la imposibilidad de generar un stock.

La Virginia: Depósito ubicado en San José. Proveedor de especias Alicante, el producto de mayor calidad en el mercado. Posibilidad de compra a granel y stock de bajo costo.

Impulsora Gastronómica: Empresa proveedora de maquinaria Industrial para la elaboración de pastas, realizan máquinas a pedido.

### **Disponibilidad de Insumos.**

Es un producto de sencilla elaboración, con ingredientes que, en Argentina, al tener tradición en alimentos, abundan. A la hora de obtener la maquinaria pueden surgir complicaciones al no existir muchas empresas dedicadas al rubro, Impulsora Gastronómica podría ser la solución, así como para el acondicionamiento del vehículo repartidor.

### **Calidad de los insumos/materiales.**

Por tratarse de productos frescos, el principal requisito es procesarlos dentro de las 72 horas desde que se compran. La calidad de un producto de huerta depende de su frescura, para esto hay que mantener buenas relaciones con los proveedores.

Respecto a las especias, por una conveniencia en la relación Precio/Calidad se trabajará con Alicante, producto de La Virginia, en donde se comprará a granel.

Se utilizará harina 0000 por ser la de mejor calidad, al igual que el aceite, ya que se utilizará de oliva, por su gusto y calidad. Dicho producto será adquirido directo de fábrica. Es de mayor

importancia comprar los insumos principales de mayor calidad para poder obtener el producto de alta calidad que se busca.

Se va a preferir la mejor relación calidad/precio antes que, exclusivamente, precios bajos, ya que la idea es llegar a acuerdos comerciales con los principales proveedores, de esta manera lograr descuentos por cantidad en los rubros que así lo permitan.

### **Logística del proceso productivo**

Organización de la cadena de abastecimiento del proyecto.

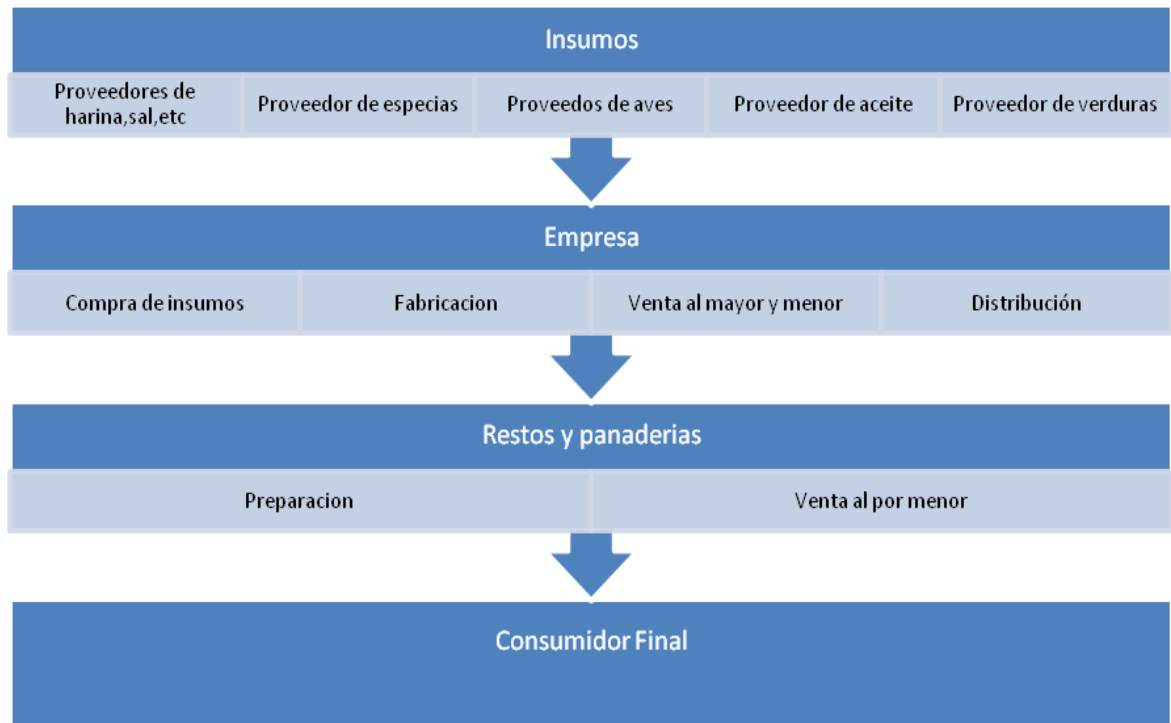
Los factores que vamos a tener en cuenta en la cadena de abastecimiento, no son los referidos a precios, sino a otros temas pertinentes. Estos son:

- La compra de verdura va a ser realizada 3 veces por semana. Dado que la propiedad de este elemento es perecedero, y se debe conservar la verdura fresca para resaltar y mantener la calidad de los productos.
- La compra de especias al igual que la harina, sal, entre otros, va a ser mensual. Este “modus operandi” se realiza por dos motivos. 1-Para poder alcanzar mejores precios a la hora de la compra. 2-En caso que los proveedores no llevaran los insumos hasta la empresa, y tuviéramos que realizar las compras en una mayor cantidad de días haría que el proyecto incurriera en mayores costos (mayoritariamente de combustible).
- Los productos avícolas van a ser comprados semanalmente dado que sus propiedades y las de almacenamiento permiten su conservación.



## Logística de distribución y transporte

### Distribución.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, la distribución será llevada a cabo por la empresa. Dicha decisión se tomó al comparar las alternativas de tercerización y distribución propia.

A la hora de tener en cuenta la compra o alquiler del vehículo para la distribución del producto, se hará fuerte el método de adquisición del rodado a través del contrato bajo el sistema *leasing*. Dado que en la actualidad existe una serie de ventajas de tipo impositivas en relación a otras alternativas de financiamiento que hacen que las compañías se vean atraídas por este instrumento.

Se llega a esta conclusión por diversos motivos enunciados a continuación.

- **Ventaja Competitiva:** La distribución representa un factor de diferenciación con respecto a la competencia. Para lograr el objetivo de entregas *just in time*, se requiere total control sobre los agentes de reparto.
- **Ventaja Económica:** En una entrevista con el subgerente de logística de La Virginia, surgió que la distribución tercerizada presenta problemas a la hora del reparto. Uno de ellos es que

los dueños de flete no realizan entregas a menos que se trate de carga completa, de otra manera el costo es muy elevado. Esto se debe a que cobran por kilogramos de carga y por kilómetro recorrido. Otro problema es que la ruta de entrega es determinada por el fletero y no por la empresa contratante, ya que de esa manera optimizan su recorrido, situación que atenta contra el principio de entrega a favor del cliente. Elegida la adquisición del rodado a través de un contrato de *leasing*, existen varias ventajas: entre otras los cánones pueden deducirse del Impuesto a las Ganancias durante todo el plazo del contrato (esto permite la deducción acelerada de las cuotas pagadas, independientemente de la vida fiscal del bien); Con respecto al Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, por ser propiedad de la empresa que ofrece el *leasing*, el activo no se encuentra gravado. Como éste último se incorpora cuando se ejerce la opción de compra, por su valor residual, no genera la tributación de dicho impuesto durante el *leasing*; Con relación al IVA, el locatario cuenta con el beneficio de que el pago se realiza periódicamente a lo largo del plazo estipulado del contrato.

- Ventaja técnica: El acondicionamiento de los vehículos, para distribución de productos caseros, reúne ciertas características difíciles de encontrar en el común de los fletes. Contar con vehículo propio para la distribución, garantiza la adecuada conservación de la calidad del producto a los consumidores.

Luego de analizar la conveniencia se decide adquirir el rodado por el método de leasing. El precio del rodado “Peugeot Partner Confort 1.6 Hdi”, es de \$59.250 (no incluye IVA). Deberá abonarse un canon mensual de \$1.000 por un período de 3 años, lo que eleva el monto del vehículo a un total de \$90.000. Al final de este plazo el vehículo estará completamente amortizado y quedará en posesión de la empresa.

A este costo deberá sumarse el acondicionamiento del vehículo que tendrá un valor de \$10.000. El acondicionamiento comprende las actividades destinadas a adaptar el rodado, tanto para el transporte como para la conservación del producto.

### **3-3-Estrategia Comercial.**

#### **3-3-1-Análisis del Mercado.**

##### **El mercado. Demanda-Características y segmentación.**

Del análisis de los demandantes se desprende una serie de características comunes las cuales explotadas pueden ser beneficiosas para el proyecto. En primer lugar se puede observar que los restaurantes meta cuentan con cocinas pequeñas, lo que imposibilita la fabricación de alimentos caseros, que necesitan tiempo, mano de obra calificada y lugar para su producción y almacenamiento. En segundo lugar están sujetos a una competencia de calidad que los obliga a ofrecer productos de alta gama. Ambos problemas desembocan en un escenario en el que la propuesta del proyecto se presenta como la solución óptima. Por último vamos a tener en cuenta que las zonas que pretende abarcar el proyecto están bien identificadas y se encuentran dentro del radio de acción del mismo.

Otra característica explotable, de la demanda, es su localización centralizada en sectores individualizables fácilmente. Se han determinado cuatro focos donde la concentración de restos es elevada y su nivel de ventas, alto. El primer foco, y más grande, se encuentra en la calle Arístides Villanueva, entre Belgrano y Boulogne Sur Mer y cuenta con cincuenta y cinco resto-bares con oferta de pastas en su carta. El siguiente, tomando en cuenta la magnitud, se encuentra en la calle San Martín en el sector denominado Alameda. Otro foco importante es el Microcentro (por ejemplo Peatonal). El último foco es el de calle San Martín Sur en el Departamento de Godoy Cruz. A todos los consumidores que posean esas características se los denominará “Grupos de Consumo A”.

A estos demandantes se le agregan panaderías que se encuentren en las mismas zonas que el primer grupo, a partir de ahora denominaremos “Grupos de Consumo B”.

El mix comercial se complementa con lo que denominaremos “Grupo de Consumo C”, que corresponde a la venta en puerta de fábrica y cuenta con características propias que lo distinguen de los anteriores consumidores, y serán atendidos de manera especial, desde los precios elevados, como las promociones y demás estrategias de ventas.

Estas distinciones, entre los distintos grupos de demandantes, son de gran importancia para el proyecto. Gran parte de estas ventajosas distinciones se irán explicando en el transcurso del proyecto;

sin embargo los temas más importantes a destacar son los tratamientos especiales de los distintos grupos en cuanto a precio por cantidades, planes de pago (financiaciones), entre otras.

#### Análisis del Grupo de consumo A. Restós

##### **Tamaño del mercado.**

Del análisis de segmentación se desprende el tamaño aproximado del mercado y, a partir de un sondeo en los lugares seleccionados se determinó la cantidad de clientes potenciales susceptibles a lo ofrecido.

<b>Resto-Bares(por zonas)</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Pastas en carta</b>
<b>Aristides</b>	55	35
<b>Alameda</b>	13	10
<b>San Martín Sur y G. cruz</b>	10	9
<b>Microcentro</b>	15	10

Fuente: Elaboración propia

La demanda del proyecto está sujeta a la demanda de los Restós. Debido a la imposibilidad de acceder a datos de facturación de compra o venta de las empresas objetivo (o de sus proveedores), se procede a un cálculo aproximado de las mismas a través de la observación de movimientos del mercado. Para tal fin se consultó a: 1° Policías de tránsito, de quienes se obtuvo un nivel aproximado de circulación de vehículos, por las zonas pertinentes. 2° “Trapitos” (personas que se ubican en las inmediaciones de los locales y se ofrecen para el cuidado de los autos estacionados) y dueños de playas de estacionamiento. 3° Método de observación para recolectar información, para determinar el número de vehículos y los horarios en que se estacionan, así como un estimado de cantidad de pasajeros por auto (cuatro), y de la cantidad de peatones que circulan por las zonas con intención de compra. Vale aclarar que se tomó en cuenta el horario en que las cocinas de los restós permanecen abiertas, de 12:00 a 15:00 y de 21:00 a 01:00. Se calcula que la cantidad de usuarios, haciendo un promedio diario, que circula con intención de compra es de:

Resto-Bares (por zonas)	Usuarios que frecuentan los restos
Arístides	1100
Alameda	600
San Martín y G.Cruz	700
Microcentro	800
<b>TOTAL</b>	<b>3200</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego, se realiza a través del método de observación un sondeo para establecer como se comporta el consumo en estas zonas, ya que no todos los usuarios van a optar por el consumo de pastas frescas. Se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Arístides</b>	4 de cada 20 personas consumen pastas = 20%
<b>Alameda</b>	2 de cada 20 personas consumen pastas = 10%
<b>San Martín y G.Cruz</b>	4 de cada 20 personas consumen pastas = 20%
<b>Microcentro</b>	4 de cada 20 personas consumen pastas= 20%

Fuente: Elaboración propia

Resto-Bares (por zonas)	Usuarios que frecuentan los restos	Restos que tienen pastas en carta	Usuarios q comen en restos que tienen pastas en carta	Usuarios q efectivamente consumen pasta	Mercado meta en kg(*1)
Arístides	1100	35	700	140	47
Alameda	600	10	462	46	15
San Martín y G.Cruz	700	9	630	126	42
Microcentro	800	10	533	107	36
<b>TOTAL</b>	<b>3200</b>	<b>64</b>	<b>2325</b>	<b>419</b>	<b>140</b>
(* 1) 1 persona consume 1 plancha, 3 planchas=1 kg					

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido y analizado todos los resultados lo que queda por hacer es calcular la demanda del grupo de consumo A. Cada 3 porciones que preparan o platos que sirven los resto-bares utilizan 1 kg de pasta fresca. En base a esto podemos estimar la demanda, para poder proyectar tanto

las ventas (comprobar viabilidad económica) como la cantidad de productos que vamos a tener que fabricar (viabilidad técnica) y la maquinaria y personal del que vamos a tener que disponer para poder satisfacer la demanda.

### **Hábitos y consumo. Gusto y preferencias.**

La mayoría de los restós de la zona se especializa en la venta de comidas rápidas y de alta calidad (como es el caso de la pizza, lomo, entre otros). Pero en una parte de los menús incluyen el ítem de “pastas frescas”, lo que da la pauta que, aunque en menor medida, se posee interés en su venta. Es por esto que las pastas que se venden deben ser de alta calidad, para poder encontrarse en una posición competitiva frente a los restaurantes que poseen chefs, espacio y tiempo para la fabricación de la misma.

### **Promoción.**

Cuentan con ventas periódicas, con descuento y a granel. En cuanto a la periodicidad de la venta, será acorde a las conveniencias del consumidor, para satisfacer sus necesidades de abastecimiento. El régimen de descuentos será aplicado en relación a cantidades mensuales consumidas e implicará el 5% y el 10%.

### **Análisis del Grupo de consumo B. Panaderías.**

#### **Tamaño del mercado.**

Para poder realizar un estimado del tamaño del grupo B se realizó un estudio de mercado basado en el método de la observación. Este estudio estuvo basado en dos fases: 1- Se recorrió la zona en busca del número de panaderías estimado, dentro del mercado elegido; 2- Se controló el horario de concurrencia de la clientela de estos negocios. Luego se realizó una encuesta abierta con los dueños de los locales elegidos aleatoriamente, en donde se preguntó si vendían pastas y cuál es su postura frente a la intención de compra.

Los datos arrojados por la encuesta y el estudio de mercado fueron los siguientes:

Zona panaderías	Panaderías	Intención de compra *	Pedidos(en Kg) por día*2
Arístides	3	2	4
Alameda	5	3	6
San Martín Sur y G. Cruz	10	5	10
Microcentro	15	10	20
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>40</b>
<b>* estimativo de intención de compra.</b>			
<b>*2 se calcula que cantidad va a comprar c/panadería (2 kg) por día.</b>			

“Fuente: Elaboración propia”

### **Promoción.**

Posee características similares a la del grupo anterior, con la diferencia del régimen de descuentos será aplicado en relación a cantidades mensuales consumidas y mermará entre el 5% y el 15%. Para ser considerados clientes, deberá alcanzar ciertas condiciones de frecuencia y cantidades de compra.

Se fomentarán especialmente las promociones de este grupo, con la finalidad de crear una cultura de compra relacionada con “comprar diarias y comidas frescas”. Es por esta situación que se entregan mayores descuentos y mejores condiciones de pagos que a los otros grupos.

### **Hábitos y consumo. Gustos y Preferencias.**

El cliente de las panaderías no vincula la compra de pan o productos de panificación en general con la compra de pastas. Sin embargo se prevé que a partir de la promoción que se realicen el grupo desarrolle cierto índice de interés en el consumo (como se muestra en el cuadro de los potenciales clientes).

### **Análisis del Grupo de consumo C. Venta al menudeo.**

#### **Tamaño del mercado.**

En lo que se refiere al consumo de pastas la tasa es alta. Pero si acotamos el concepto sólo a pastas frescas el índice disminuye.

Este fenómeno se menciona en el apartado de gustos y preferencias.

Actualmente la tasa de consumo es de 7,2 Kg anuales por persona, según indico la International Pasta Organization (IPO).

Para determinar un consumo aproximado en puerta de fábrica se determinaron parámetros demográficos de la población residente en las proximidades, así como transeúntes de las mismas.

La localización de la fábrica se encuentra en un punto estratégico. Esta zona cuenta con diversas características comerciales que se pretende explotar. Entre ellas podemos resaltar que se trata de una zona residencial, donde abundan familias de clase media, urbanización en vertical actual y proyectada en todos los alrededores del Parque Central y una valorización creciente de la zona gracias a los proyectos municipales que tienen lugar en la misma, como por ejemplo, la Nave Cultural.

Sumando residentes de 1,5 km a la redonda y transeúntes de la calle Perú, tenemos un atractivo potencial de más de 15.000 personas a las que se puede considerar *mercado potencial* para el proyecto. A esto falta desagregarle el *mercado disponible*, se considera que el 3% del mercado potencial son posibles demandantes. Una vez desagregado el mercado disponible queda por analizar el *mercado-meta*, que está formado por quienes van a tomar la decisión de comprar, este mercado es del 9%. Estos datos han sido obtenidos de encuestas aleatorias realizadas a los vecinos de la zona que poseen locales comerciales, también a la técnica de observación con el fin de recolectar información útil para nuestro estudio de mercado.

En este nicho en particular se encuentra una fuerte presencia de La Veneciana. Por lo que el inicio de la actividad supondrá una pequeña participación en el mismo al inicio y una proyección de la misma acorde a políticas comerciales de penetración agresiva que nos ayudarán a cumplir con nuestras expectativas de demanda.

La conclusión que obtenemos es:

Mercado disponible: 3% de 15.000 habitantes=450 personas

Mercado meta: 13,33% del mercado disponible=60 personas

En base a estos datos se supone que se atenderán 60 personas de forma diaria en las bocas de expendio C. Se calcula que cada tres personas compran un kilogramo. Esta información permite calcular un promedio de venta de 20 kg diarios.



### **Hábitos y consumo.**

La familia tipo consume dos comidas fuertes diarias: almuerzo y cena.

En la composición de las familias del nicho encontramos dos o más trabajadores. Esto no permite dedicarle mucho tiempo a la preparación de comidas, provocando que recurran a alimentos de poca elaboración. En su contrapartida, una de las grandes costumbres argentinas, es la reunión dominical con parientes/amigos. Este evento, generalmente realizado para los almuerzos invita a la preparación e ingesta de las comidas más tradicionales, asado, pastas, empanadas, etc.

### **Gustos y Preferencias.**

Según revelan las encuestas, hay una dicotomía entre gustos y preferencias. Llegamos a ésta conclusión observando que una gran mayoría de los consultados aseguró que les gustan más las pastas frescas. Por otro lado, cuando se les preguntó sobre la frecuencia de consumo, las pastas deshidratadas superaron ampliamente a las frescas.

En una encuesta posterior averiguamos los motivos de este comportamiento. Éstos son:

- precio inferior de la pasta deshidratada
- posibilidad de conservación de la pasta deshidratada
- se adquiere junto con las compras semanales en los supermercados y se consume cuando se desea.
- un alto porcentaje de consumidores no distinguen las pastas frescas de las deshidratadas.

Si bien los consumidores de tipo C son un refuerzo de ventas en el proyecto, se consideran de una gran importancia, ya que su consumo contribuye al reconocimiento de la marca y por lo tanto a su valoración y renombre.

### **Proyección de la demanda del proyecto.**

Una vez identificados los clientes los diversos grupos de consumo (A, B, C), debemos realizar una proyección de la demanda, que no es más que realizar la sumatoria de los tres grupos:

- ✓ **Grupo de consumo A: 140 kg.**
- ✓ **Grupo de consumo B: 40 kg.**

✓ **Grupo de consumo C: 20 kg.**

Lo que nos lleva a un consumo total de 200 kg de pastas diarios vendidos.

Suponiendo que se trabaja 24 días por mes (el único día de descanso son los lunes y algunos feriados), los 12 meses de un año, la demanda va a ser de **57.600 kg** por año.

**3-3-2-Análisis de la Competencia existente en dicho Mercado.**

**Análisis de posicionamiento.**

El mercado de pastas en Mendoza presenta un formato cuasi oligopolio. Existen empresas como Pascucci, La Veneciana o Mangia Bene que atienden gran parte de la demanda. Los competidores mencionados, si bien cuentan con buenas estructuras de costos, posicionamiento de marca y sus líneas de distribución tienen un gran alcance, no han descubierto este nicho de mercado ya sea porque creían que estaba cubierto o porque no les interesa ingresar. El proyecto apunta a tomar un nicho descuidado y volvernos fuertes en él, tratar dedesplazar un mercado o nicho donde estén arraigados sería muy difícil.

“Pascucci” es el líder de mercado y ostenta esta condición desde hace muchos años. Su fábrica principal está ubicada en Chacras de Coria pero en su haber existen otras como la que se encuentra en la calle Mitre de ciudad. Con una producción masiva alcanza economías de escala y estandarización en los procesos de producción. De esta manera logra un producto de calidad y precio conveniente para los consumidores. Otro fuerte es su cadena de distribución. Es posible encontrar pastas frescas de esta firma en sus múltiples locales así como en góndolas de supermercados e incluso almacenes de barrio.

“La Veneciana” domina ampliamente el mercado de pastas en panaderías y están comenzando a ganar terreno en supermercados, comercios pequeños y otros. Su marca es sinónimo de máxima calidad y producto diferencial.

“Mangia Bene”, “Quiero Más” o “Pastas Maroto” son referentes en venta al menudeo.

**Estrategias comerciales de la competencia.** Aunque no nos consideremos competencia directa de las empresas ya mencionadas (por enfocarnos en un nicho específico de mercado), es de gran importancia analizar las estrategias de las mismas (conocer los precios, calidades de productos y métodos de promoción y publicidad) para saber como se mueve el mercado y poder comparar y ser autocrítico con nuestros productos.

**Pascucci:**

Precio:

Ravioles de ricota, de pollo y de verdura: \$38 el kg

Sorrentinos mozzarella: \$62 el KG

Fideos: \$ 27 el kg

Ñoquis: \$ 23

Producto: Variedad de Pastas con distintos rellenos, salsas, quesos, masas y derivados de harina.

Plaza:

Mitre 1620 de Ciudad.

San Martín 1731 de Godoy Cruz.

Taboada 231 Luján de Cuyo.

Italia 5433 Chacras de Coria.

Supermercados varios y locales de reventa en distintos puntos de la Provincia.

Promoción: Inversión publicitaria baja. Hacen leve publicidad televisiva y radial, también tienen folletería y panfletos que se reparten en las zonas donde están instalados sus locales.

**La Veneciana:**

Precio:

Ravioles de ricota, de pollo y de verdura: \$36 el kg

Ravioles con relleno especial: \$36 el kg

Sorrentinos mozzarella: \$65 el KG

Fideos: \$ 28 el kg

Ñoquis: \$22 el kg

Producto: Variedad de Pastas con distintos rellenos, salsas, quesos, masas y derivados de harina.

Plaza:

Dirección Calle: Pellegrini 1264

Barrio: Godoy Cruz

Provincia: Mendoza

Promoción: Inversión publicitaria baja. Pero gracias a sus cadenas de distribución son conocidos en toda la provincia, también reparten folletos y panfletos.

### **Mangia Bene:**

Precio:

Ravioles de ricota, de pollo o de verdura: \$35 la plancha.

Ravioles con relleno especial: \$35 la plancha.

Sorrentinos mozzarella: \$60 el KG

Fideos \$26 el kilogramo.

Ñoquis: \$ 22 el Kg.

Producto: Ravioles de distintos rellenos, fideos, ñoquis, sorrentinos.

Plaza: Bandera de los Andes 4319 Villa Nueva.

Promoción: Conocido por su trayectoria. Baja inversión publicitaria. Sin intenciones aparentes de crecer. Leve folletería.

### **3-3-3-Mix de Marketing.**

#### **Productos y Servicios.**

El producto que vamos a realizar entra en la categoría alimenticia, específicamente de Pastas. Dentro de los diversos tipos de pasta que existen se define como pastas frescas. Es la pasta que comúnmente es elaborada casera o en forma industrial pero que no tiene mucha duración y que se debe consumir antes de una semana. Posee una calidad superior al resto de las pastas.

El producto en si mismo no presenta diferencia con el de la competencia ya que no hay ningún secreto en la receta. Lo que varía es el tipo de maquinaria que se utiliza para la producción ya sea más automatizada o más manual, las máquinas deben poder satisfacer la cantidad demandada. Se intenta

conseguir economías de escala para que la producción de una unidad adicional disminuya el costo variable unitario. Al producto se lo acompaña con un servicio de distribución y entrega personalizada a todos los clientes, que se lo llama *just in time*.

Los productos que vamos a trabajar serán los de mayor consumo porque son los que le interesa a nuestros clientes. Las personas que van a comer a resto-bares saben que no van a encontrar gran variedad en cuanto a pastas, si no irían a lugares más específicos, lo que si esperan encontrar es una buena calidad, que es lo que brindaremos nosotros. Los productos de mayor rotación o los más comunes, son:

- Ravioles (varios tipos),
- Ñoquis (de papa),
- Sorrentinos de mozzarella,
- Fideos (tipo tallarines).

### **Precios.**

Resultan afectados por factores de índole comercial, existiendo en la estructura de ventas condiciones que permitan su modificación, de acuerdo al contrato firmado con cada cliente, dependiendo de la categoría de grupo de consumo a la que pertenezcan. Están atados a cambios económicos que modifiquen la estructura de costos (inflación).

Los precios que vamos a manejar por kilogramo serán similares a los que manejan los referentes del mercado (como por ej. Pascucci y la Veneciana), aunque levemente menores para provocar a los clientes a probar los productos y gracias a su calidad cautivarlos. Una vez que hayamos conquistado al mercado los precios podrían tender a aumentar hasta alcanzar los del mercado, aunque se analizará llegado el caso.

- Ravioles (varios tipos)- \$35,
- Ñoquis (de papa)- \$20,
- Sorrentinos de mozzarella- \$58,
- Fideos (tipo tallarines)- \$25.

### **Promoción.**

Esta actividad está orientada a preparar el mercado para la posterior venta, utilizando mecanismos como descuentos por cantidad o extensión de contrato, entre otros. Esta deberá ser la primera actividad de la empresa ya que se planea fabricar contra pedido. Se realizara un régimen de descuentos dependiendo de las cantidades que compran los clientes, y del grupo de consumo al que pertenecen. Se supone que la disminución en el precio de los productos se va a compensar con un aumento en la cantidad vendida (vender mayor cantidad a menor precio).

El régimen de promoción se compone por marketing directo y venta personal (venta por cliente). Esto se realiza así porque lo que se quiere es que nos conozcan los clientes que nosotros queremos y no todo el público en general, es por esto que no se utilizan medios de difusión masivos (TV, radio, etc.). El marketing directo se va a realizar otorgando tarjetas de presentación acompañadas de una introducción ofrecida por la persona que esté a cargo de hacer contacto con los clientes.

Vamos a diseñar nuestra página web y a solicitar espacio en redes sociales, como por ejemplo Facebook, para ser considerados por el público en general y dotarnos de cierto nombre y posicionamiento en el ambiente, aunque no va a ser el fuerte de la promoción.

### **Plaza.**

Donde nos encuentran los clientes. Tenemos por un lado la localización, aquí se tiene en cuenta el punto geográfico de ubicación, tamaño del local, sus formas y componentes. La proximidad con el mercado meta puede ser determinante en el esquema de costos. Dirección Perú 2000, Departamento Capital, Provincia Mendoza, País: Argentina. Otra forma en la que nos encuentra el cliente es a través del distribuidor.

### **3-3-4-Estrategia Financiera.**

La parte financiera va a ser manejada con distintos criterios. En un principio se había optado en manejarse 100% en efectivo para de esta manera disponer de un mayor poder negociador, pero dada la regulación impuesta por el órgano controlador, se limita la estrategia financiera elegida, a lo expuesto a continuación.

Se van a manejar todos los gastos chicos en efectivo. Por gastos chicos nos referimos a todos aquellos que no superen los \$1.000, esto va a contemplar la compra de condimentos, verduras, etc.

Por otro lado, todos aquellos gastos que superen los \$1.000 deberán ser abonados con cheques, por disposiciones de la DGI. Los mayores gastos, o que superan el monto impuesto por el órgano controlador, son aquellos que incurren al momento de la adquisición de los principales insumos, la harina 0000 o el aceite. Estos insumos no son costosos, lo que los hace caros es la cantidad que se necesita adquirir para la fábrica de pastas frescas.

## **4. Control de Gestión**

### **4.1 Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard).**

Es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño (financieras, no financieras, a corto y a largo plazo), que permitan informar a la gerencia, o los dueños del negocio, cómo la empresa avanza hacia el logro de los objetivos.

Posee gran importancia en una organización que todas las acciones estén reguladas y sistematizadas, y en la cual todos los empleados, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia sobre los que hay que concentrarse.

La idea del Cuadro de Mando Integral es de determinar puntos o *perspectivas* de control, enfocados en distintos temas de interés para la compañía, que sirvan de alerta para mantener un correcto control de gestión.

**Perspectiva financiera.** Se dividirá en dos: Estrategia de crecimiento de los ingresos (Aumentar ingresos por nuevos clientes, Incrementar valor de los clientes ya existentes); Estrategia de productividad (Mejorar la estructura de costos, Mejorar la utilización de activos).



**Perspectiva del Cliente.** Posee indicadores de satisfacción y un libro para los reclamos, que servirán para saber en que se puede mejorar el servicio de entrega o la calidad del producto, o para ver en que estamos fallando. Esto se verá reflejado en el volumen de ventas y en la posible necesidad de modificar alguna estrategia. Esto nos ayudará en nuestro objetivo principal que es la fidelización de clientes.

**Procesos internos.** Todos los procesos relacionados con el recurso humano van a ser decisivos a la hora de cumplir los estándares y requisitos, tanto de la fabricación como de la entrega del producto y es lo que nos va a ayudar a agregarle valor al producto y a la empresa.

Por último tenemos la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Se determina la necesidad de un control a los integrantes de la compañía. Está comprobado que cuando los empleados se encuentran cómodos en el lugar de trabajo, realizan las actividades de mejor manera y generan un valor agregado.

### **5-Evaluación Económico y Financiera del Proyecto.**

<b>DATOS</b>	
Producción inicial	57.600
Crecimiento anual	6%
Costo variable Sorrentinos	\$ 19,97
Costo variable Raviolos	\$ 11,72
Costo variable Tallarines	\$ 8,91
Costo variable Ñoquis	\$ 3,72
Alícuota del Impuesto a las Ganancias	35%
Alícuota de ingresos brutos	3,5%
Mínimo no imponible Ganancia mínima presunta	200.000
Tasa de rentabilidad mínima exigida	17%
<b>PRECIOS de venta</b>	
Precio de venta Sorrentinos	\$ 58,00
Precio de venta Raviolos	\$ 30,00
Precio de venta Tallarines	\$ 25,00
Precio de venta Ñoquis	\$ 20,00

La cantidad que se va a vender la obtenemos de la proyección demandada.

El crecimiento se supone que se da por el ingreso al mercado y la reputación que comienza a tener el producto (aumentando las ventas en boca de expendio y aumentando los pedidos de los restaurantes por la conformidad y satisfacción de sus clientes).

La tasa de rentabilidad está calculada por un promedio de las tasas de los distintos bancos.

El precio de venta está calculado teniendo en cuenta los precios de la competencia. Son menores que los de mercado porque se pretende tentar a los consumidores con precio y calidad.

## Inversiones

INVERSIONES	Cant.	Precio	Sub total	Valor recup %	CRONOGRAMA DE INVERSIONES						Total inver- siones	Total valor recupero
					0	1	2	3	4	5		
<b>TERRENOS</b>												
Alquiler (Costo Fijo)												
<b>CONSTRUCCIONES</b>												
Salón comercial	1	20.000	20.000	0,00	-20.000						-20.000	
Azulejos	1	10.000	10.000	0,00	-10.000						-10.000	
<b>VEHÍCULOS</b>												
Peugeot Partner	1	90.000	90.000	0,60	0	-30.000	-30.000	-30.000		54.000	-90.000	54.000
Acondicionamiento	1	10.000	10.000	0,00	-10.000	0	0	0	0	0	-10.000	0
<b>MUEBLES Y UTILES</b>												
Computadoras	1	3.000	3.000	0,10	-3.000					300	-3.000	300
Caja registradora	1	2.250	2.250	0,50	-2.250					1.125	-2.250	1.125
Anafe	1	180	180	0,40	-180					72	-180	72
Escritorios	3	500	1.500	0,40	-1.500					600	-1.500	600
Sillas	15	150	2.250	0,20	-2.250					450	-2.250	450
<b>MAQUINAS Y EQUIPOS</b>												
Maq p/sorrentinos	1	3.500	3.500	0,20	-3.500					700	-3.500	700
Heladera exhibidora	1	6.320	6.320	0,40	-6.320					2528	-6.320	2.528
Herramientas de trabajo	1	5.000	5.000	0,05	-5.000					250	-5.000	250
Raviolera	1	670	670	0,20	-670					134	-670	134
Mezcladora	1	3.250	3.250	0,20	-3.250					650	-3.250	650
Laminadora	1	2.415	2.415	0,20	-2.415					483	-2.415	483
Fideero	1	1.750	1.750	0,20	-1.750					350	-1.750	350
Ñoquera	1	7.000	7.000	0,20	-7.000					1400	-7.000	1.400
<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>												
Organización legal	1	5.000	5.000	0,00	-5.000						-5.000	
Selección de personal	1	10.000	10.000	0,00	-10.000						-10.000	
Entrenamiento	1	3.000	3.000	0,00	-3.000						-3.000	
Diseño Logo, carteles	1	1.000	1.000	0,00	-2.000						-2.000	
Folletos	2.500	1	2.500	0,00	-2.500						-2.500	
Publicidad	1	5.000	5.000	0,00	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000		-30.000	
Promoción	1	5.000	5.000	0,00	-10.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000		-30.000	
Desarrollo de software	1	8.000	8.000	0,00	-8.000		-3.000				-11.000	
<b>TOTAL INVERSIONES Activo Fijo</b>			208.585		-125.585	-35.000	-38.000	-35.000	-5.000	63.042	-262.585	63.042

La inversión que se debe realizar para poder poner en marcha la fábrica de pastas esta compuesta por:

- Arreglar el salón comercial con todas las modificaciones previstas (ej. Azulejos en las paredes, pisos, ventilaciones al exterior, conexiones eléctricas, etc.).
- Compra y acondicionamiento del vehículo a través de contrato “leasing”.
- Muebles necesarios para realizar tareas diarias (ej. muebles, sillas, escritorios, etc.).
- Maquinas de trabajo, esta compuesta por todas aquellas maquinas que necesita el proyecto para poder cubrir la demanda día a día (incluye también todas las herramientas que se necesita, ej. hoyas, cucharas, etc.).
- Por último encontramos ítems necesarios para hacerla conocida (publicidad, folletos, etc.), organización legal (SRL), elegir al personal adecuado (selección y entrenamiento), encargarnos del control de la empresa (desarrollo de software).

### Gastos

Comprende discriminado todos los insumos que se precisan para la realización del producto. En base a la cantidad que se requiere de cada uno se ha calculado el costo de producción por kilogramo.

Tallarines			
	Precio por kg		Q por kg.
Harina 0000	\$ 2,20	Harina 0000	900g
Sal	\$ 0,55	Sal	4g
Pimienta		Pimienta	a gusto
Ajo		Ajo	2g
Perejil		Perejil	a gusto
Nuez Moscada		Nuez Moscad	1g
Huevos	\$ 4,80	Huevos	8 unidad
Aceite	\$ 1,36	Aceite	0,4litros
Cajas y film	\$ 1,60		
Bolsas	Considerado como gasto.		
<b>Costo Variable</b>	<b>\$ 8,91</b>		

Ñoquis			
	Precio por kg		Q por kg.
Harina 0000	\$ 0,61	Harina 0000	250grs
Sal	\$ 0,55	Sal	4grs
Pimienta		Pimienta	a gusto
Ajo		Ajo	2g
Perejil		Perejil	a gusto
Nuez Moscada		Nuez Moscada	1g
Huevos	\$ 1,20	Huevos	2
Aceite	\$ 1,36	Aceite	0,4litros
Cajas y film	\$ 1,60		
Bolsas	Considerado como gasto.		
<b>Costo Variable</b>	<b>\$ 3,72</b>		

Sorrentinos		
Ingredientes	Cantidades	Costos
Harina 0000	300g	0,72
Sal	2g	
Pimienta	2g	
Perejil	a gusto	
Ajo	2g	
Nuez Moscada	1g	
Mozzarella	200g	0,45
Jamon Crudo	100g	7,2
Aceite	0,2	7,6
Huevos	3	0,4
Cajas y film		1,8
Bolsas		
<b>TOTAL</b>		<b>19,97</b>

Ravioles								
Q por Porcion				Costo por porcion				
	Verdura	Ricota	Pollo		Verdura	Ricota	Pollo	
Harina 0000	100g	100g	100g	Harina 0000	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	
Sal	2g	2g	2g	Sal	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	
Pimienta	2g	2g	2g	Pimienta				
Huevos	1 unidad	1 unidad	1 unidad	Cebolla				
Acelga	250g			Ajo				
Pollo			35g	Perejil				
Ricota	35g	100g		Nuez Moscada				
Queso rallado	30g	30g		Acelga	\$ 0,25			
Cebolla			1/4unidad	Huevos	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	
Perejil	a gusto	a gusto	a gusto	Pollo			\$ 0,87	
Ajo	2g	2g	2g	Ricota	\$ 0,40	\$ 1,12		
Nuez Moscada	1g	1g	1g	Queso rallado	\$ 1,80	\$ 1,80		
Aceite	0,2litros	0,2litros	0,2litros	Aceite	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	
				Cajas y film	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 1,60	
Cada porción corresponde a 1 planchuela					Bolsas	Considerado como gasto.		
Cada 3 planchuelas hacemos 1 Kg.					Costo Variable	\$ 4,14	\$ 4,61	\$ 2,56
Costo por Kg								
Verdura	Ricota	Pollo		100 bolsas \$8				
\$ 12,43	\$ 13,84	\$ 7,69						
Costo Promedio	\$ 11,32							

### Costos del Proyecto

<b>COSTOS FIJOS</b>							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Costos de producción(M.O)		-573.242	-573.242	-573.242	-573.242	-573.242	-2.866.208
Costos de publicidad	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-30.000
Costos administrativos		-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-270.000
Costos de Oportunidad	0	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-300.000
Contador		-5.400	-5.400	-5.400	-5.400	-5.400	-27.000
Alquiler	-42.000	-36.000	-36.000	-36.000	-36.000		-186.000
Sub-total	-47.000	-733.642	-733.642	-733.642	-733.642	-697.642	-3.679.208
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>-47.000</b>	<b>-733.642</b>	<b>-733.642</b>	<b>-733.642</b>	<b>-733.642</b>	<b>-697.642</b>	<b>-3.679.208</b>

-Costo de producción, comprende mano de obra utilizada para la producción (sueldos). Los sueldos de los remplazantes están computados por 12 meses a pesar de su carácter de interino, esto se deja como margen para temas como por ejemplo indemnizaciones, premios, entre otros.

-Costos Administrativos, se calcula un gasto de \$4.500. Incluye aquellos gastos en los que se incurre para realizar las actividades (ej. Combustible, luz, gas, tel,), también se utiliza en caso de cualquier imprevisto (ej. Se avería el rodado y ahí que optar por medios de transporte alternativos, como por ejemplo flete).

-Costo de oportunidad, permite designar el valor de la mejor opción no realizada o el costo de la inversión de los recursos disponibles a costa de las inversiones alternativas disponibles (Se estima \$5.000 mensuales del costo de oportunidad).

-Alquiler, en concepto de alquiler del terreno se abona \$3.000 mensuales, menos al principio que se debe pagar depósito de garantía y honorarios inmobiliarios.

Empleado-costos de produccion	Mensual	Anual
Gerente	7995	103935
Cocinero (Oficial)	7380	95940
Ayudante de Cocina(medio)	5535	71955
Ayudante de Cocina(medio)	5535	71955
Mostrador	5535	71955
Cajero	5535	71955
Preventista y distribuidor	6581	85547
Reemplazo tareas Adm	3400	44200
Reemplazo cocina	3400	44200
<b>Total</b>	<b>44096</b>	<b>573242</b>

Cocinero	4920	<b>Sueldo en mano</b>	
Empleados Aportes	-660	-11%	Jubilación
	-180	-3%	Obra social
	-180	-3%	Sindicato
	-60	-1%	I.N.S.S.J.P.
	6000	<b>Sueldo bruto</b>	
Empleador Contribuciones	1020	17%	Jub
	360	6%	Obra social
	7380	<b>Costo total empresa</b>	

Mostrador y Cajero	3690	<b>Sueldo en mano</b>	
Empleados Aportes	-495	-11%	Jubilación
	-135	-3%	Obra social
	-135	-3%	Sindicato
	-45	-1%	I.N.S.S.J.P.
	4500	<b>Sueldo bruto</b>	
Empleador Contribuciones	765	17%	Jub
	270	6%	Obra social
	5535	<b>Costo total empresa</b>	



<b>Ay de cocina</b>	3690	<b>Sueldo en mano</b>	
Empleados Aportes	-495	-11%	Jubilación
	-135	-3%	Obra social
	-135	-3%	Sindicato
	-45	-1%	I.N.S.S.J.P.
	4500	<b>Sueldo bruto</b>	
Empleador Contribuciones	765	17%	Jub
	270	6%	Obra social
	5535	<b>Costo total empresa</b>	

<b>Distribuidor</b>	4387	<b>Sueldo en mano</b>	
Empleados Aportes	-589	-11%	Jubilación
	-161	-3%	Obra social
	-161	-3%	Sindicato
	-54	-1%	I.N.S.S.J.P.
	5350	<b>Sueldo bruto</b>	
Empleador Contribuciones	910	17%	Jub
	321	6%	Obra social
	6581	<b>Costo total empresa</b>	

<b>COSTOS</b>							
<b>COSTOS VARIABLES TOTAL</b>							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
<b>Producción</b>		57.600	61.056	64.719	68.603	72.719	525.504
Costos variables	0	-647.021	-685.842	-726.993	-770.612	-816.849	-3.647.316
Costo de Promoción	0	-64.702	-68.584	-72.699	-77.061	-81.685	-364.732
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>-711.723</b>	<b>-754.426</b>	<b>-799.692</b>	<b>-847.673</b>	<b>-898.534</b>	<b>-4.012.048</b>

Son los costos en los que se incurre cuando se fabrica el producto. Incluye los costos por promociones.

-Costo de promoción: Se tiene en cuenta un 10% del valor de los costos variables, para cubrir todos los regímenes de promoción de los grupos de consumo A y B.

A continuación podemos observar los costos variables de cada producto por separado.

<b>COSTOS VARIABLES Fideos</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTALES</b>
<b>Producción</b>		11.520	12.211	12.944	13.721	14.544	64.939
Costos variables	0	-102.643	-108.802	-115.330	-122.250	-129.585	-578.609
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>-102.643</b>	<b>-108.802</b>	<b>-115.330</b>	<b>-122.250</b>	<b>-129.585</b>	<b>-578.609</b>

<b>COSTOS VARIABLES Noquis</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTALES</b>
<b>Producción</b>		17.280	18.317	19.416	20.581	21.816	97.409
Costos variables	0	-64.282	-68.138	-72.227	-76.560	-81.154	-362.361
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>-64.282</b>	<b>-68.138</b>	<b>-72.227</b>	<b>-76.560</b>	<b>-81.154</b>	<b>-362.361</b>

<b>COSTOS VARIABLES Raviolos</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTALES</b>
<b>Producción</b>		11.520	12.211	12.944	13.721	14.544	64.939
Costos variables	0	-135.014	-143.115	-151.702	-160.804	-170.453	-761.089
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>-135.014</b>	<b>-143.115</b>	<b>-151.702</b>	<b>-160.804</b>	<b>-170.453</b>	<b>-761.089</b>

<b>COSTOS VARIABLES Sorrentinos</b>							
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTALES</b>
<b>Producción</b>		17.280	18.317	19.416	20.581	21.816	97.409
Costos variables	0	-345.082	-365.786	-387.734	-410.998	-435.658	-1.945.257
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>-345.082</b>	<b>-365.786</b>	<b>-387.734</b>	<b>-410.998</b>	<b>-435.658</b>	<b>-1.945.257</b>

## Capital de trabajo

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO (POR DAM)													
Mensuales 1° Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades vendidas %		1%	1%	3%	5%	10%	10%	11%	14%	16%	16%	7%	6%
Unidades vendidas en cantidades		576	576	1.728	2.880	5.760	5.760	6.336	8.064	9.216	9.216	4.032	3.456
Ingresos por ventas		19.814	19.814	59.443	99.072	198.144	198.144	217.958	277.402	317.030	317.030	138.701	118.886
Costo variable		-6.470	-6.470	-19.411	-32.351	-64.702	-64.702	-71.172	-90.583	-103.523	-103.523	-45.291	-38.821
Costos administrativos		-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500
Costos de producción fijos		-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770	-47.770
Costos de publicidad fijos	-5.000	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417	-417
Saldo		-39.343	-39.343	-12.654	14.034	80.755	80.755	94.099	134.132	160.820	160.820	40.723	27.378
Saldo acumulado	-5.000	-44.343	-83.685	-96.339	-82.305	-1.550	79.205	173.304	307.436	468.257	629.077	669.799	697.178
				DAM									

El capital de trabajo que se necesita para cubrir el desfase natural que se observa entre los desembolsos realizados para atender las operaciones del proyecto y la recepción del cobro va a ser de \$105.817.

## Ingresos por Ventas

INGRESOS POR VENTAS							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Unidades vendidas		57.600	61.056	64.719	68.603	72.719	324.697
Ingresos por ventas	0	1.981.440	2.100.326	2.226.346	2.359.927	2.501.522	11.169.561
Subtotal Ingresos por ventas	0	1.981.440	2.100.326	2.226.346	2.359.927	2.501.522	11.169.561
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.981.440</b>	<b>2.100.326</b>	<b>2.226.346</b>	<b>2.359.927</b>	<b>2.501.522</b>	<b>11.169.561</b>

Son todos aquellos ingresos ocasionados por la venta de los productos. El ingreso esta compuesto por los precios de venta unitarios multiplicada la cantidad de productos vendidos.

INGRESOS POR VENTAS Fideos							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Unidades vendidas		11.520	12.211	12.944	13.721	14.544	64.939
Ingresos por ventas	0	288.000	305.280	323.597	343.013	363.593	1.623.483
Subtotal Ingresos por ventas	0	288.000	305.280	323.597	343.013	363.593	<b>1.623.483</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>288.000</b>	<b>305.280</b>	<b>323.597</b>	<b>343.013</b>	<b>363.593</b>	<b>1.623.483</b>

INGRESOS POR VENTAS Noquis							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Unidades vendidas		17.280	18.317	19.416	20.581	21.816	97.409
Ingresos por ventas	0	345.600	366.336	388.316	411.615	436.312	1.948.179
Subtotal Ingresos por ventas	0	345.600	366.336	388.316	411.615	436.312	<b>1.948.179</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>345.600</b>	<b>366.336</b>	<b>388.316</b>	<b>411.615</b>	<b>436.312</b>	<b>1.948.179</b>

INGRESOS POR VENTAS Raviolos							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Unidades vendidas		11.520	12.211	12.944	13.721	14.544	64.939
Ingresos por ventas	0	345.600	366.336	388.316	411.615	436.312	1.948.179
Subtotal Ingresos por ventas	0	345.600	366.336	388.316	411.615	436.312	<b>1.948.179</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>345.600</b>	<b>366.336</b>	<b>388.316</b>	<b>411.615</b>	<b>436.312</b>	<b>1.948.179</b>

INGRESOS POR VENTAS Sorrentinos							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Unidades vendidas		17.280	18.317	19.416	20.581	21.816	97.409
Ingresos por ventas	0	1.002.240	1.062.374	1.126.117	1.193.684	1.265.305	5.649.720
Subtotal Ingresos por ventas	0	1.002.240	1.062.374	1.126.117	1.193.684	1.265.305	<b>5.649.720</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>1.002.240</b>	<b>1.062.374</b>	<b>1.126.117</b>	<b>1.193.684</b>	<b>1.265.305</b>	<b>5.649.720</b>

### Estado de Resultado

Estado de Resultado(s/financ)						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		1.981.440	2.100.326	2.226.346	2.359.927	2.501.522
Costos Adm		-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000
Costo Variable		-711.723	-754.426	-799.692	-847.673	-898.534
Imp al ing bruto		-69.350	-73.511	-77.922	-82.597	-87.553
Costos fijos	-47.000	-733.642	-733.642	-733.642	-733.642	-697.642
Ut Bruta	-47.000	412.725	484.747	561.091	642.014	763.794
Imp a la ganancia(35%)		-144.454	-169.662	-196.382	-224.705	-267.328
Ut Neta	-47.000	268.271	315.086	364.709	417.309	496.466

Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante cada periodo. Es dinámico, ya que en cada período se deben identificar perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto se aplica perfectamente al principio de cada periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Se han efectúan dos estados de resultados, con financiación y sin financiación. El estado de resultado se realiza como paso previo para poder hacer los flujos de fondo. Tener los dos flujos de fondo, con y sin financiamiento, sirve para comparar los resultados que se obtienen y obtener datos útiles, como por ejemplo ¿conviene realizar el proyecto con capital ajeno o capital propio?

Estado de Resultado(con financ)						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		1.981.440	2.100.326	2.226.346	2.359.927	2.501.522
Costos Adm		-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000
Costo Variable		-711.723	-754.426	-799.692	-847.673	-898.534
Imp al ing bruto		-69.350	-73.511	-77.922	-82.597	-87.553
Costos fijos	-47.000	-733.642	-733.642	-733.642	-733.642	-697.642
Intereses del crédito		-31.200	-27.472	-22.774	-16.855	-9.400
Ut Bruta	-47.000	381.525	457.276	538.317	625.160	754.394
Imp a la ganancia(35%)		-133.534	-160.046	-188.411	-218.806	-264.038
Ut Neta	-47.000	247.991	297.229	349.906	406.354	490.356

Préstamo				
Año	Capital	Amortiz	Interés	Cuota
0	120.000			
1	105.660	14.340	31.200	45.540
2	87.592	18.068	27.472	45.540
3	64.825	22.766	22.774	45.540
4	36.140	28.685	16.855	45.540
5	0	36.140	9.400	45.540
TOTAL		120.000	107.700	227.700
Capital=	120000			
i=	0,26			
Cuota=	45540			

Calculado por sistema francés.

### Flujo de Fondos

<b>FLUJO SIN FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
Inversión en Activo fijo	-125.585	-35.000	-38.000	-35.000	-5.000	63.042	-175.543
Inversión en Activo de Trabajo	-96.339	-2.890	-2.890	-2.890	-2.890	107.900	0
Costos variables	0	-647.021	-685.842	-726.993	-770.612	-816.849	-3.647.316
Costos fijos	-47.000	-733.642	-733.642	-733.642	-733.642	-697.642	-3.679.208
Costos Adm	0	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-270.000
Costos de oportunidad	0	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-300.000
Impuesto a los Ingresos brutos		-69.350	-73.511	-77.922	-82.597	-87.553	-390.935
Impuesto a las Ganancias		-144.454	-169.662	-196.382	-224.705	-267.328	-1.002.530
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-268.924</b>	<b>-1.746.357</b>	<b>-1.817.547</b>	<b>-1.886.828</b>	<b>-1.933.446</b>	<b>-1.812.429</b>	<b>-9.465.531</b>
Total Ingresos		1.981.440	2.100.326	2.226.346	2.359.927	2.501.522	11.169.561
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.981.440</b>	<b>2.100.326</b>	<b>2.226.346</b>	<b>2.359.927</b>	<b>2.501.522</b>	<b>11.169.561</b>
<b>BENEF. NETOS S/FINANCIAMIENTO</b>	<b>-268.924</b>	<b>235.083</b>	<b>282.780</b>	<b>339.518</b>	<b>426.480</b>	<b>689.093</b>	<b>1.704.030</b>

<b>FLUJO CON FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
Inversión en Activo fijo	-125.585	-35.000	-38.000	-35.000	-5.000	63.042	-175.543
Inversión en Activo de Trabajo	-96.339	-2.890	-2.890	-2.890	-2.890	107.900	0
Costos variables	0	-647.021	-685.842	-726.993	-770.612	-816.849	-3.647.316
Costos fijos	-47.000	-733.642	-733.642	-733.642	-733.642	-697.642	-3.679.208
Costos Adm	0	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-54.000	-270.000
Costos de oportunidad	0	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-300.000
Cuota Préstamo		-45.540	-45.540	-45.540	-45.540	-45.540	-227.700
Impuesto a los Ingresos brutos		-69.350	-73.511	-77.922	-82.597	-87.553	-390.935
Impuesto a las Ganancias		-133.534	-160.046	-188.411	-218.806	-264.038	-964.835
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-268.924</b>	<b>-1.780.977</b>	<b>-1.853.472</b>	<b>-1.924.397</b>	<b>-1.973.087</b>	<b>-1.854.679</b>	<b>-9.655.536</b>
Total Ingresos		1.981.440	2.100.326	2.226.346	2.359.927	2.501.522	11.169.561
Préstamo	120.000						
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>120.000</b>	<b>1.981.440</b>	<b>2.100.326</b>	<b>2.226.346</b>	<b>2.359.927</b>	<b>2.501.522</b>	<b>11.169.561</b>
<b>BENEF. NETOS C/FINANCIAMIENTO</b>	<b>-148.924</b>	<b>200.463</b>	<b>246.855</b>	<b>301.949</b>	<b>386.840</b>	<b>646.843</b>	<b>1.634.025</b>



## FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:	<b>Casa-Pasta</b>
Localización:	Rep Argentina, Mendoza, Capital, Perú 2000
Inversor:	Perez Juan

Evaluado por:

Nombre y apellido:	<b>Nicolás Wilhelm</b>
Teléfonos:	<b>155695838</b>
Mail:	<b>nicolaswe14@hotmail.com</b>

Fecha de presentación:	06/07/2012
Duración del proyecto	<b>5 Años</b>

Inversión en activo de trabajo (C.T.)	<b>-96.339</b>
Inversión en activo fijo M0	<b>-125.585</b>
Inversión total	<b>-221.924</b>

	Sin financiamiento (tasa anual)	Con financiamiento (tasa anual)
i Tasa de rentabilidad mínima exigida	<b>17,0%</b>	<b>17,0%</b>
<b>TIR</b> Tasa interna de retorno	<b>103,4%</b>	<b>155,9%</b>
<b>TIRM</b> Tasa interna de retorno modificada	<b>53,5%</b>	<b>69,1%</b>
<b>Leverage</b>		<b>1,51</b>

	Sin financiamiento	Con financiamiento
<b>VAN</b> Valor actual neto	<b>892.455</b>	<b>892.740</b>
<b>IVAN</b> (incremento de la riqueza x \$ invertido)	<b>3,32</b>	<b>5,99</b>
<b>B/C</b> Relación Beneficio - Costo	<b>1,15</b>	<b>1,34</b>
<b>PRI</b> Periodo de recuperación de la inversión (En años)	<b>1a, 3m, 24d</b>	<b>312 días</b>

## **6-Conclusiones**

### **¿Se demostró la hipótesis?**

La hipótesis fue comprobada ya que el plan de negocio arroja resultados positivos tanto financieros como estratégicos. Es factible de ser puesto en marcha ya que no presenta complicaciones mayores (como por ejemplo, bajas barreras de ingreso, inversión pequeña).

### **Conclusiones parciales:**

**Proceso estratégico.** El proyecto analizado desde el punto de vista estratégico no presenta complicaciones, por el contrario se obtienen ciertas pautas que motivan a la realización del mismo. Algunas de esas pautas son por ejemplo bajas barreras de ingreso, ya que no existen trabas ni políticas ni legales ni de inversión (es accesible, por ende no presenta una complicación mayor). La estrategia del proyecto está basada en la alta competitividad desde el punto de vista calidad y precio, y nicho de mercado insatisfecho.

**Generación de estrategias funcionales.** Es de vital importancia encontrar al personal adecuado para realizar el producto, ya que la calidad del mismo va a ser la llave de entrada al mercado y a la materialización de las proyecciones de demanda. Este aspecto no es para temer dado que el producto es homogéneo y no presenta complicaciones a la hora de su elaboración.

Se le presta mucha atención a la localización de la fábrica ya que va a ser de vital importancia tanto para la venta al menudeo, como para la distribución del producto.

**Evaluación económica y financiera.** Los resultados financieros nos indican que en caso de realizar el proyecto se van a obtener resultados positivos.

El VAN (Valor Actual Neto, es la diferencia de riqueza que el inversor va a obtener a valores de hoy, por realizar este proyecto en lugar de otro) es el primer indicador que tenemos en cuenta para analizar financieramente al proyecto, el resultado que obtenemos es positivo VAN ec \$892.455 VAN f \$892.740. A partir de estos datos la conclusión es que financieramente el proyecto es viable.

Por otro lado, realizando el proyecto con un préstamo de \$120.000 a una tasa de interés del 26% se obtienen mejores tasas de IVAN ec de 3,32 contra un IVAN f 5,99 que se obtendría realizándolo con capital propio. Lo que nos da por conclusión que conviene apalancarse, realizar el proyecto con capital ajeno (Leverage: 1,51, realizar el proyecto con financiación ajena mejora el proyecto en un 51%).

Por otro lado, obtenemos una tasa de retorno también favorable TIRM ec 53,5 %, TIRM f 69,1 %. Esta tasa indica la verdadera rentabilidad que se obtiene por realizar el proyecto, a diferencia de la TIR que no tiene en cuenta la reinversión real de los flujos de fondo). Esta tasa aparte nos sirve para afirmar que en caso de realizar el proyecto se van a obtener resultados financieros positivos.

### **Líneas a futuro (reflexión personal)**

El proyecto resulta una idea atractiva de realizar puesto que no presenta altas barreras para el ingreso, y no hay ninguna fábrica de pastas que haya atacado ese nicho de mercado. Aunque, habría que tener en cuenta que las empresas ya existentes en el mercado se podrían sentir atacadas o podrían darse cuenta de la veta en el nicho de mercado lo cual se convertiría en una lucha para conseguir los clientes, es aquí donde toma importancia la relación contractual, exigiendo así fidelidad comercial, también tiene gran importancia la calidad del producto y el trato, ya que si los clientes están satisfechos tenderán a mantenerse.

Otro aspecto a tener en cuenta es la sensibilidad del proyecto frente a un cambio en las cantidades vendidas ya sea una disminución o un aumento. En caso de disminuir, ya sea porque el producto no sea aceptado en el mercado u otros motivos ajenos a la producción en sí misma, las cantidades vendidas se reducirían razón por lo cual el proyecto pasaría a tener índices financieros negativos y, con un escenario negativo, llevándolo a la quiebra.

Por otra parte en el supuesto caso de un aumento desmesurado en las cantidades vendidas habría que estar preparado para un crecimiento de la empresa, lo que implicaría una reestructuración organizacional (maquinarias, tamaño físico, mayor cantidad de vehículos para reparto, etc.).

### **Bibliografía**

- CHIAVENATO. Idalberto; *Administración de Recursos Humanos (5° Ed.)*. Mc Graw-hill editores, 2.006.
- CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 90/1990. Fideeros. Rama: Pasta Fresca.
- KOTLER. Phillip; *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, 2.003
- KOTLER. Phillip; *Fundamentos de marketing*. Ed. Prentice Hall, 2.008
- MINTZBERG, Henry; *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1991.
- PORTER, Michael E.; *Estrategias Competitivas Genéricas*. Buenos Aires, Ed. Vergara, 2.005.
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND III, A. J. (2005): *Administración Estratégica textos y casos*, decimotercera edición, México, McGraw-Hill.