



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

Plan de posicionamiento de nuevo producto en mercado:

Queso untable saborizado Empresa Cotar (P.N.)

Alumno: Alan Ezequiel Audano alan_audano_10@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. María Yohana Noguera

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2016

Índice

	Página
Resumen.....	3
Modelo CANVAS.....	4
Introducción	5
Misión, Visión y Valores	6
Descripción del producto	7
Capítulo I	
Estudio del mercado.....	8
Mercado del producto:	8
Ventajas competitivas	13
Estrategias de venta e ingreso al mercado	14
Capítulo II	
Estudio técnico material.....	16
Localización del proyecto	16
Proceso productivo.....	18
Mantenimiento	25
Seguridad e higiene en el trabajo	26
Flexibilidad del sistema productivo	27
Capítulo III	
Estudio de empleo directo.....	28
Aspectos legales.....	29
Aspectos ambientales:.....	34
Estudio de impacto regional.....	36
Estudio económico financiero.....	37
Conclusiones	41
Bibliografía	42

Resumen

El proyecto consiste en la incorporación de una nueva línea de queso untable sabor cheddar en la empresa COTAR ubicada en Argentina, provincia de Santa Fe, Rosario.

Esta nueva línea se sumaría a su amplia cartera de productos que comercializa.

El producto está dirigido al mercado de las Provincias de Santa Fe, Santiago del Estero y Chaco. Dentro de un rango de edades de 10 a 59 años de ambos sexos.

Se decidieron elegir estas provincias por varias razones:

En Santa Fe porque es donde se encuentra la empresa actualmente y donde desarrolla sus actividades de distribución y venta cotidianamente, esto hace que la nueva línea se pueda sumar al resto de productos en estos dos aspectos.

En Santiago de Estero y en Chaco ya que son provincias de bajo poder adquisitivo, y se ha podido investigar que en ellas solo se encuentran empresas que venden productos de un precio elevado, esto hará que nuestros quesos untables penetren el mercado con precios reducidos y gane una gran cuota de mercado.

Para la producción de esta nueva línea la empresa deberá adquirir nuevas maquinarias, e instalarla en espacio disponible que ya posee la empresa dentro de ella. Como así también la contratación de 5 nuevos empleados para el área de producción, ya que el resto se compartirá con las diversas áreas de la empresa.

Modelo CANVAS

Para realizar un plan de negocios debe tenerse en cuenta el modelo Canvas, que consta de tres preguntas:

¿Qué?

El desarrollo de una nueva línea de productos para la empresa Cotar consiste en quesos untables saborizados, los cuales se presentarían en envases de 200 gr.

¿Quién?

El nuevo producto está dirigido a todo tipo de personas de diferentes edades, como así también de diversas situaciones económicas, este posee un complejo de vitaminas A Y D y es apto para el consumo de personas con enfermedad celíaca.

¿Cómo?

A través de la incorporación de maquinaria y de la realización de diferentes alianzas.

¿COMO?		¿Qué?		¿Quién?
Alianzas clave Los proveedores servicio de seguros de limpieza supermercados distribuidoras	Actividades clave control de calidad estrategia de ventas logística	Propuestas de valor Producto apto para celíacos contiene vitaminas A y D buen precio calidad	Relación con los clientes de confianza fidelización respeto y cortesía	Segmentos de clientes enfermedades celíacas edades entre 10 y 59 venta en provincias de Santa Fe, Chaco y Santiago del Estero
	Recursos y capacidades clave RRHH maquinaria		Canales de comunicación distribución y venta WEB Redes sociales Publicidad televisiva	
Gastos materia prima salario servicio de reparaciones			Ingresos venta de productos terminados	

Introducción

Antecedentes de la Sociedad Cooperativa de Tamberos de la zona de Rosario Limitada. COTAR

El 30 de enero de 1935, nació COTAR, sigla significatoria de la Sociedad Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Limitada, que con 62 años sigue a la defensa del productor lechero, como lo hacían aquellos hombres que dieron vida a la misma, encabezados por la figura de uno de los socios fundadores y primer presidente, don José Carlos Rolt.

Ubicada en la ciudad de Rosario, en la Provincia de Santa Fe, COTAR recibe diariamente de sus más de 300 socios, 350.000 litros de leche que distribuye en Rosario y distintos comercios del resto del país.

Acorde con los objetivos de la entidad, el progreso continuo, COTAR empezó a captar mercados extranjeros, como el Mercosur, Chile y algunos países de la Comunidad Europea, donde logró posicionar sus productos, como la Leche en Polvo, Leche Larga Vida y Quesos de indiscutida calidad.

De acuerdo a los progresos alcanzados en el país y en el mundo, COTAR apuesta día a día a la modernización de sus plantas y a la investigación y desarrollo de nuevos productos, de esta manera, conservar la posición de liderazgo alcanzada hace tiempo ya, en base al trabajo continuo y a la creciente responsabilidad.

Un grupo de tamberos liderado por José Rolt, le da forma a un sueño común: crear una cooperativa que defendiera el precio de la leche y las condiciones de entrega. Una razón gremial posibilitó esta unión, de ahí su primer nombre Sociedad Gremial de Tamberos de la Zona de Rosario, transformándose luego en COTAR. Gracias a esta unión, comprendieron las oportunidades de crecimiento que surgían del trabajo mancomunado y en forma solidaria.

Años después en 1945 COTAR asume como proyecto prioritario la concreción de una gran planta pasteurizadora en Rosario. En este sentido, Rolt señalaba: *“Rosario habrá de contar con una usina modelo para la concentración, selección, higienización y pasteurización de la leche que consume. Nadie mejor que nuestra cooperativa podrá ser la ejecutora”*.

Ya en 1963 COTAR inaugura la primera Usina Pasteurizadora de Sudamérica, en la ciudad de Rosario, y en el 95 la empresa concentra su administración en su planta fabril, sede central actual, abandonando el emblemático edificio de la intersección de Mitre y Tucumán.

Tres años después se establece un acuerdo comercial con otra Cooperativa láctea, posibilitando la renovación de parte del equipo de maquinaria y sostener la viabilidad financiera.

Ya en 2014 la Cooperativa implementa nuevas tecnologías que le permiten ampliar la gama de productos desarrollados, insertarse en otros mercados, más allá del lácteo, e incrementar las fuentes de trabajo.

En el 2015 COTAR celebra su 80° aniversario y refuerza su compromiso por el desarrollo de la industria alimenticia, especialmente láctea, en base a los principios del cooperativismo.

Misión, Visión y Valores

Ofrece productos alimenticios de óptima calidad, generando un compromiso beneficioso para los productores asociados, contribuyendo a la salud y calidad de vida de todos los consumidores y potenciando las competencias profesionales de los empleados.

Ser líderes en el sector lácteo regional, reconocidos por los valores cooperativos y por el compromiso con nuestros consumidores, productores, empleados, proveedores y con la comunidad.

Los valores han perdurado por el tiempo como los principios cooperativos; el compromiso y pasión por el trabajo, como así también el interés por las personas; la

responsabilidad social; siempre actuando con confianza y transparencia; y logrando la sustentabilidad.

Descripción del producto

QUESO untable sabor cheddar.

Es un queso procesado con muy buen sabor, suave, e ideal para calentar y comer con nachos o cualquier otro tipo de snack frío o caliente.

Capítulo I

Estudio del mercado

Mercado del producto:

El producto está dirigido al mercado de las Provincias de Santa Fe, Santiago del Estero y Chaco. Dentro de un rango de edades de 10 a 59 años de ambos sexos.

Poblaciones de las provincias:

- ✓ Población de la provincia de Santa fe: 3.397.532 hab.

Rango de edades	Varones	Mujeres
Entre 10-19	130.138	126.357
Entre 15-19	136.321	134.734
Entre 20-24	133.695	133.346
Entre 25-29	128.490	128.889
Entre 30-34	123.809	126.989
Entre 35-39	100.773	104.254
Entre 40-44	88.590	92.157
Entre 45- 49	87.214	90.834
Entre 50-54	81.066	86.489
Entre 55-59	75.167	81.201
Total	1.085.263	1.105.250

Población total entre 10-59 años de la provincia de Santa Fe: 2.190.513 habitante

80% consumen productos lácteos: 1.752.424,80 hab.

50% consume quesos untables: 876.212,40 hab.

35% consume queso de untar sabor cheddar: 306.674,34 hab.

✓ Población de la provincia de Santiago del Estero: 928.097 hab.

Rango de edades	Varones	Mujeres
Entre 10-19	50.344	48.394
Entre 15-19	45.635	44.913
Entre 20-24	34.449	35.080
Entre 25-29	32.051	33.708
Entre 30-34	31.332	33.144
Entre 35-39	26.386	27.259
Entre 40-44	22.141	22.019
Entre 45- 49	20.444	20.307
Entre 50-54	19.028	19.244
Entre 55-59	17.772	17.350
Total	299.582	301.418

Población total entre 10-59 años de la provincia de Santiago del Estero: 601.000 habitante.

70% consumen productos lácteos: 420.700 hab.

40% consume quesos para untar: 168.800 hab.

25% consume queso de untar sabor cheddar: 42.070 hab.

Rango de edades	Varones	Mujeres
Entre 10-19	59.975	57.925
Entre 15-19	57.672	56.813
Entre 20-24	44.430	45.714
Entre 25-29	39.888	42.107
Entre 30-34	37.344	39.422
Entre 35-39	30.592	32.641
Entre 40-44	27.162	28.873
Entre 45- 49	26.412	27.403
Entre 50-54	24.753	25.200

Entre 55-59	21.323	21.380
Total	369.551	376.551

✓ Población de la provincia de Chaco: 1.143.201 hab.

Población total entre 10-59 años de la provincia de Chaco: 746.102 habitantes

60% consumen productos lácteos: 447.661,2 hab.

40% consume quesos de untar: 179.064,48 hab.

23% consume queso de untar sabor cheddar: 41.148,8 hab.

Método de ratios sucesivos:

Supone la utilización de una sucesión de porcentajes en los que se descompone el mercado potencial absoluto, que ayudan a concretar la demanda existente de un producto determinado. La dificultad de este método reside en la obtención de los diferentes porcentajes, para lo que se debe recurrir a las fuentes secundarias y a la opinión de los expertos. Por este motivo, interesa obtener una estimación en forma de horquilla o intervalo, en lugar de realizar, una estimación puntual.

El mismo está orientado a la población media y media baja, los cuales buscan un producto de calidad a buen precio.

Tamaño del mercado objetivo

La cantidad total de demanda de queso de untar en las tres provincias (personas).

Suma=389.892 total

Cuadro guía provincia de Santa fe:

Precio por unidad del producto

\$12*200g al distribuidor

\$60* 1 kg

Aclaración: debido a que la tasa de natalidad y mortalidad varía muy poco a lo largo del año, la variación porcentual no es representativa siendo el tamaño del mercado igual.

Mercado regional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado (\$)	\$44.161.080	\$44.161.080	\$44.161.080	\$44.161.080	\$44.161.080
Tamaño del mercado(Volumen)	736.018kg	736.018kg	736.018kg	736.018kg	736.018kg
Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)	11%	14%	15%	17%	17%
Cantidad estimada a vender(volumen)	80.961kg	103.042kg	110.402kg	125.123kg	125.123kg

Cuadro guía provincia de Chaco:

Mercado regional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado (\$)	\$5.925.300	\$5.925.300	\$5.925.300	\$5.925.300	\$5.925.300
Tamaño del mercado(Volumen)	98.755kg	98.755kg	98.755kg	98.755kg	98.755kg
Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)	8%	10%	12%	12%	13%
Cantidad estimada a vender(volumen)	7.900kg	9.875kg	11.850kg	11.850kg	12.838kg

Cuadro guía provincia de Santiago del Estero:

Mercado regional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado (\$)	\$6.058.080	\$6.058.080	\$6.058.080	\$6.058.080	\$6.058.080
Tamaño del mercado(Volumen)	100.968kg	100.968kg	100.968kg	100.968kg	100.968kg

Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)	9%	11%	11%	12%	12%
Cantidad estimada a vender(volumen)	9.087kg	11.106kg	11.106kg	12.116kg	12.116kg

Suma de las tres provincias:

Mercado regional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado (\$)	\$56.144.940	\$56.144.940	\$56.144.940	\$56.144.940	\$56.144.940
Tamaño del mercado(Volumen)	935.749kg	935.749kg	935.749kg	935.749kg	935.749kg
Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)	9,3%	11,6%	12,6%	13,6%	14%
Cantidad estimada a vender(volumen)	87.024kg	108546kg	117904kg	127.261kg	131.004kg

Características de la demanda

El público al que apunta el producto, es aquel que busca uno de excelente calidad a un precio razonable. Además está dirigido a personas que gustan de comer nachos con queso cheddar caliente, como también a aquellas que desean untarlo en panes o galletitas.

Otra característica destacable es el rango de edades que consumen el producto, establecida entre 10 y 59 años, al ser amplio se pueden realizar variadas campañas publicitarias apuntando a las diferentes edades, es decir al no apuntar a un rango de edad acotado se tiene un abanico más amplio de posibilidades.

El producto está dirigido al público ubicado en las provincias de Santa Fe, Santiago del Estero y Chaco, debido a que las dos provincias del norte, tienen una fuerte

presencia de productos de marcas líderes que poseen un precio alto, por eso se busca ingresar a esos mercados y captar a las personas que desean consumir un buen queso de untar cheddar pero que no pueden pagar los de marcas líderes. En cambio en la provincia de Santa Fe se busca posicionar este buen producto frente al de la competencia, debido a que la marca ya se encuentra en un estamento de reconocimiento por calidad y precio.

Al ser un producto lácteo que se puede consumir tanto caliente como frío no tiene variaciones según las estaciones del año, por eso se apunta a mantener las ventas constantes durante todo el año.

Características de la competencia

La competencia que hay en éste rubro es alta, debido a la diversidad de marcas que comercializan productos de características similares. En el mismo se encuentran empresas de gran trayectoria y tamaño, como también así nuevas empresas que sólo comercializan en mercados provinciales o zonales.

El producto compite directamente con sus similares de marcas como Verónica, Tregar y empresas de similar tamaño, capacidad productiva y especialmente calidad y precio.

Ventajas competitivas

El producto se elabora con materias primas de excelente calidad, también posee un sabor único, suave y destacado sobre los de la competencia. Como también un envase fácilmente reconocible, con un buen diseño y atractivo a la vista de los consumidores, otra característica es que el mismo posee materiales reciclables lo cual lo hace más amigable con el medio ambiente y lo destaca ampliamente sobre los de la competencia.

Otra ventaja del producto es la relación precio calidad, ya que el mismo tiene muy buena calidad a un precio moderado.

También se creará una web especial para la nueva línea de productos en la cual se encontrarán recetas realizadas con el mismo, a fin de que los consumidores tengan una variedad de formas de utilizarlos, facilitándole la vida. Estará también incluidas recetas junto con videos tutoriales para que la preparación sea más sencilla.

Barreras de entrada

Estas son altas ya que este tipo de producto necesita una gran infraestructura y una buena distribución, además todas las empresas que lo producen son muy reconocidas y de gran tamaño.

Otra barrera que se encuentra en el sector son las habilitaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que las mismas son muy exigentes tanto sea en materia de salubridad como en el personal.

La logística es otra barrera de entrada, ya que la misma es muy costosa y difícil de que funcione de manera correcta, es decir que se precisa de gente experimentada, la cual generalmente se encuentra en empresas líderes.

Estrategias de venta e ingreso al mercado

El producto se dará a conocer con una gran estrategia de marketing, a través de publicidades en televisión aprovechando también para mostrar sus otros productos ya existentes.

También se promocionará el producto en supermercados mediante la utilización de stands de muestra y testeo del mismo, con el fin de que no sólo se conozca el producto estéticamente sino su sabor.

Canales de distribución:

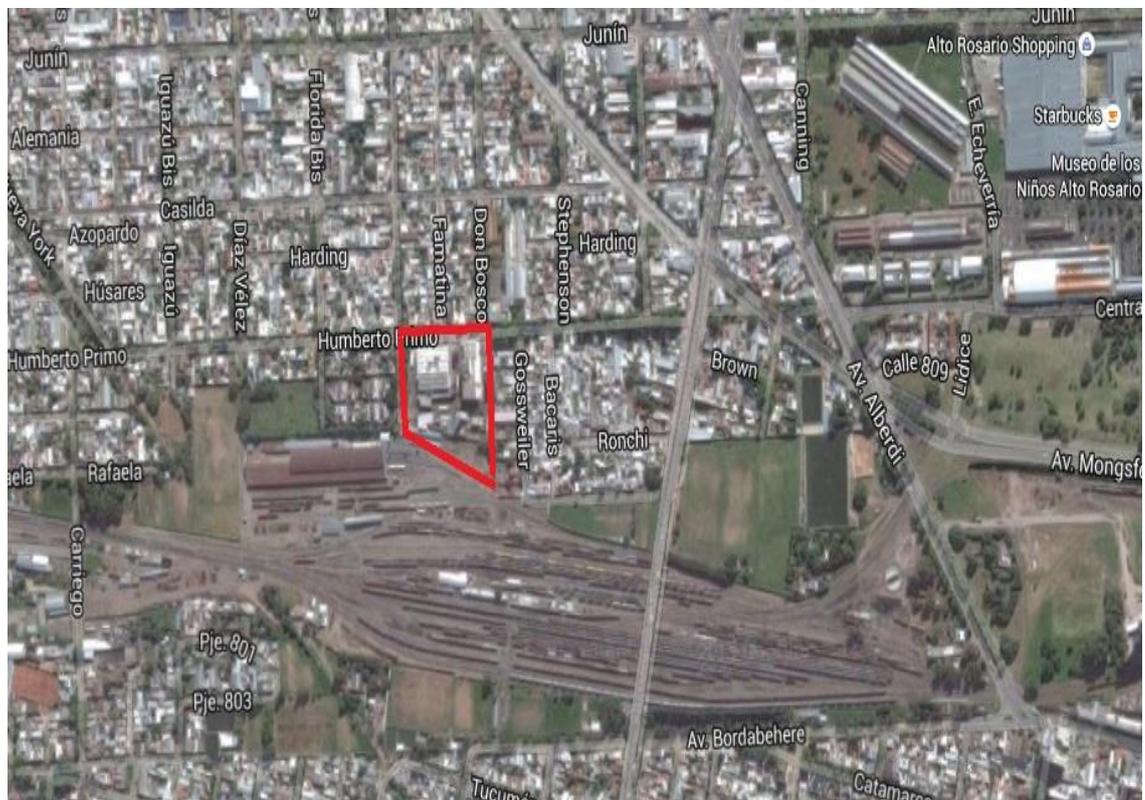


Capítulo II

Estudio técnico material

Localización del proyecto

La planta central, dónde se fabricarán los quesos de untar saborizados, se encuentra en la ciudad de Rosario, Santa fe, Argentina. En las calle Humberto Primo 1255.



Descripción del entorno

La empresa se encuentra localizada en el llamado “Barrio Industrial” o como es conocido popularmente “barrio café con leche”. Ésta es una zona residencial de casas bajas, la empresa tiene un fácil acceso para los proveedores y distribuidores de los productos.

Al ser una zona residencial posee abundante mano de obra para trabajar en la empresa.

Con respecto a los medios de transporte público, la fábrica se ubica en una zona estratégica donde pasan por delante de la misma 2 líneas de colectivo (101 negro y 112 rojo) y en la parte posterior se encuentran las vías del tren (que no son utilizadas pero se puede contar como ventaja competitiva, para la llegada de materia prima y distribución a futuro).

Infraestructura y servicios

Infraestructura:

La empresa se encuentra en un terreno de 14.478 m², en el mismo esta el área productiva, administrativa y el sector de carga y descarga de los productos y materia prima. El primer piso posee 2500 m² y este contiene el área de marketing y de logística. El segundo piso posee también 2500 m², se ubica el área financiera y contable

Servicios a los que se encuentra suscripto:

Empresa Provincial de la Energía (EPE), la misma provee el suministro eléctrico para el normal funcionamiento del área productiva y administrativa de la cooperativa.

Litoral Gas S.A, brinda el servicio de gas natural por red, para el normal funcionamiento de la empresa.

Aguas Santafesinas, brinda el servicio de agua potable no sólo para la producción sino también para las oficinas de la compañía.

Telecom, provee llamadas nacionales e internacionales.

Fibertel, provee servicio de internet a toda la empresa, a través de señales wi-fi.

Aseguradora IMA, en la misma se encuentran asegurados todos los empleados tanto de planta como de sector administrativo.

Serpi, brinda servicio de limpieza y mantenimiento de la planta.

Posee un software interno, que es mantenido por un tercero.

Proceso productivo

Proceso de elaboración:

Se obtiene el queso base por coagulación ácida de proteínas lácteas. En esta primera etapa se separa el queso obtenido del suero generado mediante mallas filtrantes.

Se continúa el proceso mezclando sobre el queso base, en un tanque con agitación (madurador), el resto de los ingredientes menores: sal y saborizantes, dejando un tiempo estimado para su mezcla.

En la etapa siguiente se somete al producto a un calentamiento (pasteurización) y luego se lo homogeneiza a alta presión para obtener el cuerpo, brillo y textura del producto final. Luego se baja su temperatura a aproximadamente 70°C para el envasado.

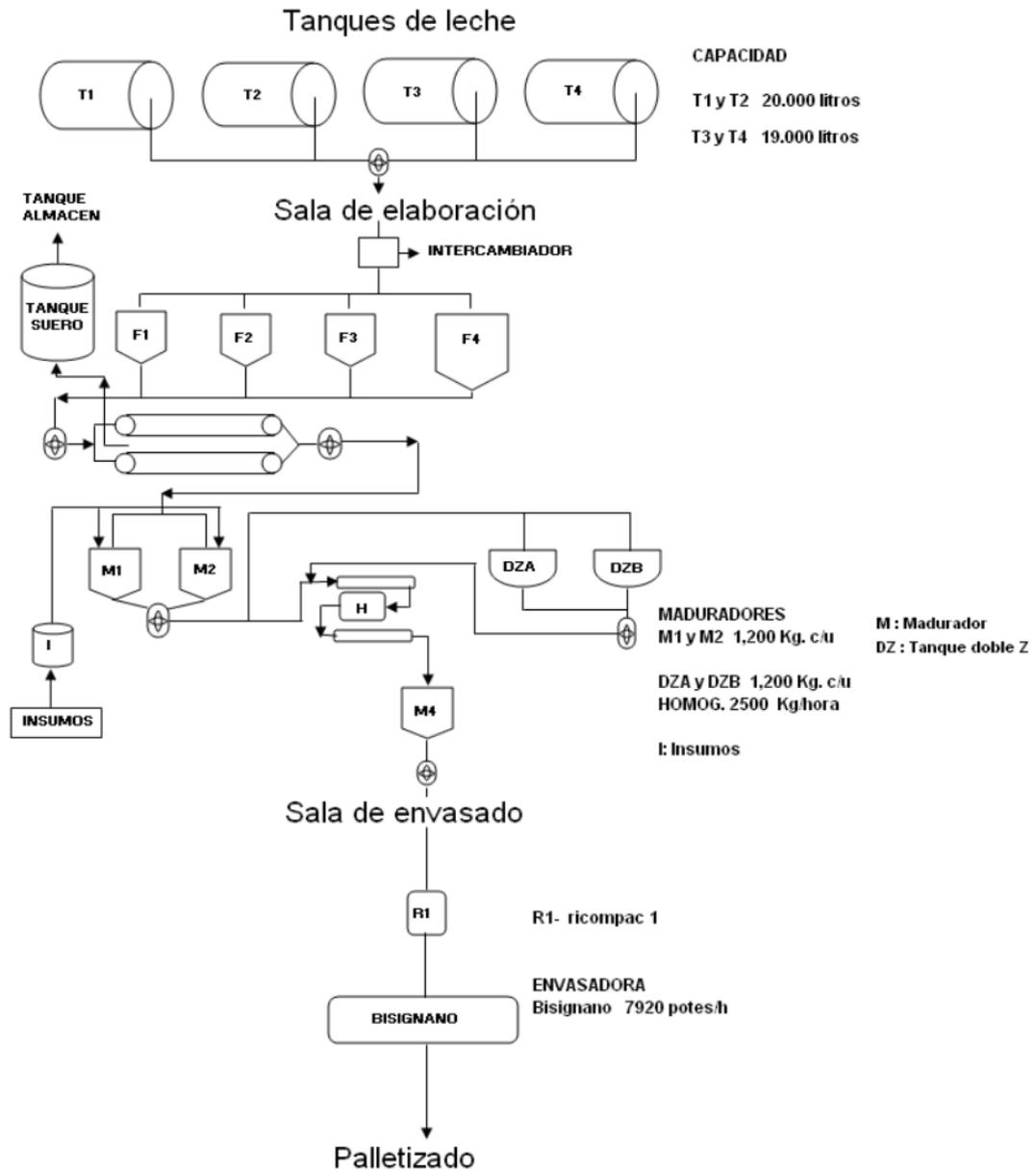
El producto final se mantiene en tanques pulmón con agitación hasta ser enviado a la máquina envasadora.

Se presenta en potes de polietileno de 200 gramos con tapa de aluminio termosellada.

A su vez, puede elaborarse magro, presentando un 40% menos de grasa que el producto Clásico, conservando 100% su sabor.

Descripción del proceso productivo

Flujograma elaboración de quesos untables



Disponibilidad y requerimientos de materias primas e insumos

Calidad:

La tecnología hace posible conocer la pureza (calidad higiénica) de la leche cruda (materia prima) con que se elaboran los diversos productos lácteos por medio de una medición: la cantidad de bacterias/ml que contiene antes de su pasteurización.



El recuento de bacterias es hoy utilizado por la gran mayoría de los países y empresas más avanzadas para clasificar la leche cruda, ya que refleja su historia y su grado de limpieza y pureza (calidad higiénica).

Una leche cruda obtenida, transportada y tratada en las mejores condiciones de higiene, aún dentro de la planta elaboradora, tendrá:

- 1- Menor cantidad de bacterias en el momento previo a su pasteurización.
- 2- Condiciones menos favorables para la multiplicación de bacterias.
- 3- Menor consumo y destrucción de los componentes de la leche cruda por parte de las bacterias.
- 4- Menor deterioro de las características nutritivas y organolépticas de la leche.
- 5- Un producto lácteo más íntegro, puro y completo, y con una mayor vida útil.

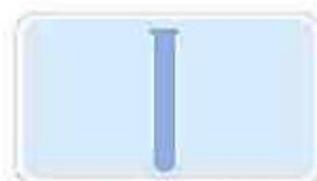
El camino de la calidad



El Tambo
donde comienza la calidad



El Transporte
del tambo a la fábrica



La Clasificación
de la Leche

El Tambo:

El comienzo del proceso de obtención de una leche de calidad se inicia en el tambo. Por eso es estrictamente necesario contar con instalaciones modernas, agua segura y aplicar el más alto grado de higiene en el proceso de ordeño y almacenamiento de la leche. La calidad higiénico-sanitaria de la leche se logra controlando el proceso de ordeño y de almacenamiento, pero también atendiendo a una higiene estricta de los elementos utilizados en su extracción.

Almacenamiento de la leche en el tambo:

La leche, apenas ordeñada, tiene la temperatura corporal de la vaca, (alrededor de 37°C). Como vimos, esta temperatura resulta óptima para la multiplicación de las bacterias de la leche, razón por la cual, para evitar su proliferación, es fundamental poder enfriarla apenas ordeñada. El almacenamiento de leche cruda en el tambo, como en todo el resto de la cadena de recolección y transporte hasta su elaboración, debe llevarse a cabo con el mismo objetivo: mantener la pureza e higiene sin conservantes, usando solamente el frío. Es de suma importancia el cuidado que cada una de las personas encargadas le dedique en cada paso.

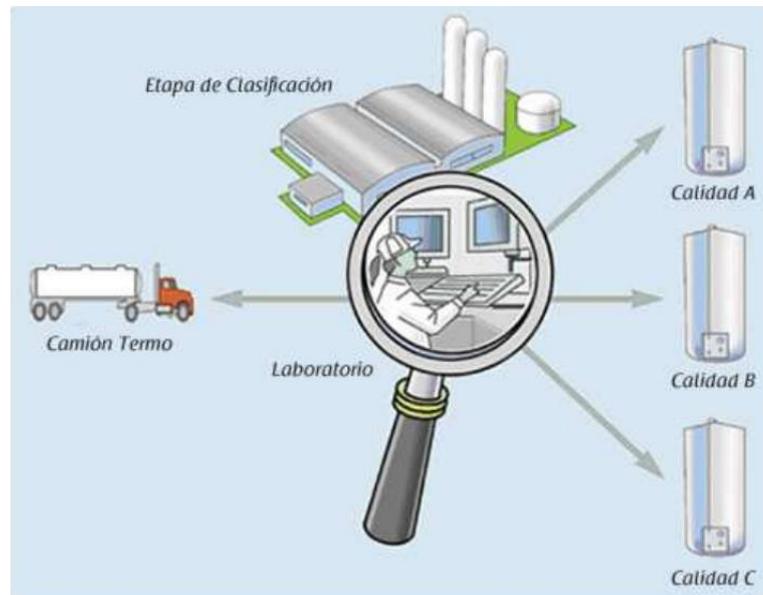
El transporte:

Del tambo a las plantas de pre-recibo: Los termos de recolección son los camiones especiales utilizados para el transporte de la leche. Se los llama "termos" porque en ellos se mantiene la temperatura fría de la leche. Los modernos camiones de transporte de leche son una especie de "conservadoras computarizadas rodantes", que cuentan con una tecnología capaz de transportar la leche en óptimas condiciones. Este permite un perfecto almacenamiento, la capacidad de sacar una muestra de leche y poder determinar automáticamente su temperatura y volumen.

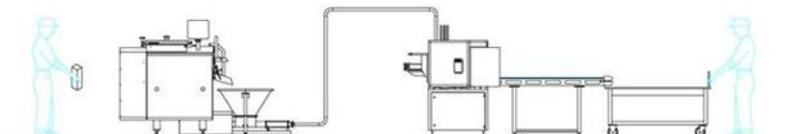
La Clasificación de la leche:

En la gran mayoría de las empresas lácteas, los tanques cisterna que recolectan la leche cruda de tambo van directamente a la planta elaboradora, en donde se analiza y clasifica según su calidad en el momento de la recepción, previo a la etapa de elaboración. Estas plantas también cuentan con laboratorios que analizan el 100 % de la leche ingresada, lo que permite seleccionar la leche según su calidad higiénica y su

composición, para luego remitirla a las distintas plantas y/o distintas líneas de producción e, inclusive, descartar aquella que no cumple con el estándar mínimo exigido por la empresa.



Descripción de máquinas y equipos



Características de la maquinaria utilizada:

- Capacidad: 500 kg/hora

Hiladora:



Capacidad cubera	150lt.
------------------	--------

Capacidad de trabajo por ciclo	125kg.
Producción horaria	375kg.
Potencia eléctrica instalada	7,5kw.
Consumo de vapor	100kg/h
Presión de funcionamiento	0,5bar
Peso	650 kg circa
Dimensiones (con plataforma)	mm 1.700 x 800 x 2.400 h
Dimensiones (sin plataforma)	mm 1.700 x 800 x 1.600 h

Extrusores:



Potencia eléctrica instalada	4,5kw
Peso	250kg circa
Capacidad de la tolva	500kg
Producción horaria	fino a / up to 6.000 Kg/h

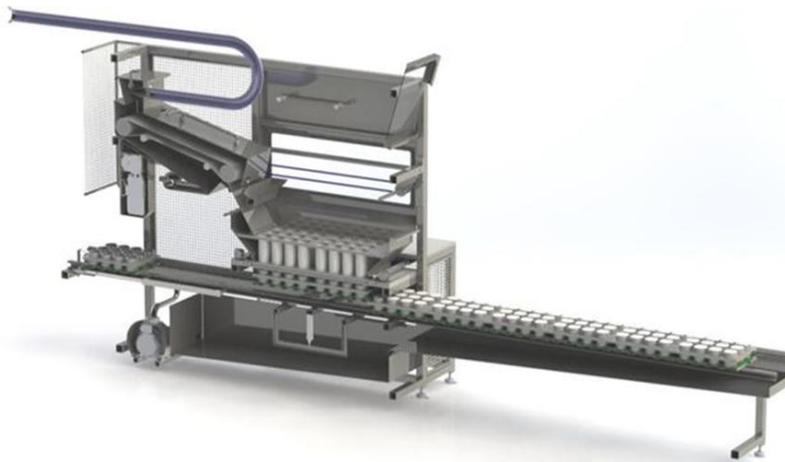
Fusores y homogeneizadores:



Capacidad de trabajo mín. /máx.	7 a 70kg
---------------------------------	----------

Capacidad cubeta	100 lts.
Potencia eléctrica	10kw
Presión de funcionamiento	4 bar
Consumo de vapor	50kg/h
Dimensiones	150x90x200h

Dosificadora:



Equipo automático dosificador de quesos frescos, apto para elaboración de múltiples formatos de queso, destinado a la elaboración de quesos de pasta abierta de consistencia blanda o muy blanda. Unifica en una misma máquina los procesos de desuere, pre-prensado, moldeado y dosificado de quesos incrementando la flexibilidad y capacidad de producción, logrando una óptima homogeneidad del producto final.

Dispone de columnas de dosificado de queso fresco micro perforadas de exclusivo diseño que permiten la regulación del nivel de suero y agilizan el cambio de formato.

- Características:

Construida en acero inoxidable y materiales plásticos atóxicos homologados para la industria alimentaria.

Máquina vertical con columnas de formado.

Conjunto multi-tubular intercambiable para distintos formatos.

Funcionamiento electro-neumático.

Conjunto distribuidor de cuajada desplazable.

Cuchilla de corte y dosificado con doble guillotina de alta precisión.

1 Sección para control de suero en la columna de compactación.

Sistema de recogida de suero con bomba para extracción de suero y CIP.

Adaptación para limpieza CIP automática.

Panel de control con pantalla táctil.

- Datos técnicos:

Ciclos de dosificación: máx. 3 ciclos/min.

Dimensiones (L x A x H): 3140x1840x2500 mm.

Formato útil: 700x500x100mm

Potencia eléctrica: 4 Kw

Mantenimiento

Del flujo de maquinarias de queso untable. Se realizan actividades de mantenimiento tanto mensuales como anuales, las mensuales son de control donde la producción se detiene completamente por un lapso de horas, en el cual se realiza el control de interruptores conexiones y el estado general de las maquinarias.

En los controles anuales se realizan cambios de piezas claves desgastadas por el uso.

El mantenimiento es llevado a cabo por empleados propios de la empresa, donde llevan un control de los mantenimientos mensuales en un registro, donde se anotan todas las variaciones es decir cambio de cualquier tipo de elemento que corresponda.

Los desechos que se produzcan en las reparaciones, serán tratados para generar el menor impacto ambiental posible.

Seguridad e higiene en el trabajo:

Todo empleado del sector de producción deberá utilizar los elementos de higiene y seguridad provistos por la empresa tales como: Ropa, calzado, guantes, barbijos, lentes y cascos.

- Buenas prácticas de higiene y trabajo en el sector de producción.
- Prácticas de higiene personal.

Sus manos deben estar tan higiénicas como sea posible, en todo momento. Las uñas deben mantenerse cortas, limpias y sin esmaltes o pinturas.

Debe lavarse las manos:

- Antes de empezar a trabajar.
- Cada vez que cambia de actividad durante el trabajo.

Es importante utilizar un agente sanitizante después de:

- Hacer uso de los sanitarios.
- Comer y/o fumar.
- Manipular alimentos desechados, desperdicios y residuos.
- Al entrar en un área de elaboración y/o envasado, y antes de utilizar el equipo o manipular cualquier producto alimenticio.

Cuidado de salud y riesgo de enfermedades. Heridas, rasguños.

Todo manipulador de productos alimenticios tiene la obligación de informar a sus superiores si sufre cualquier enfermedad.

En las áreas de elaboración y/o envasado existe una gran posibilidad de contaminar materias primas o productos. Además la enfermedad puede ser transmitida a otros individuos.

- Informe inmediatamente a su Supervisor de cualquier problema de piel, heridas, llagas, úlceras cutáneas, cortes infectados, fiebre, resfríos, diarrea u otra fuente de contaminación microbiológica.

Flexibilidad del sistema productivo

El sistema productivo de la nueva línea de producto no es flexible debido a que las materias primas utilizadas son elementales tales como la leche, es decir que no se encuentran en el mercado reemplazantes a ésta materia prima.

Capítulo III

Estudio de empleo directo

Puestos de trabajo actuales

En la actualidad la empresa posee 215 empleados, divididos en diferentes categorías:

- **Administrativos:** en éste sector se encuentran trabajando alrededor de 30 personas. En la cual se llevan a cabo tareas verificación, control, compra venta, contables, logísticas, desarrollo de nuevas inversiones.
- **Profesionales técnicos:** posee 10 empleados, los cuales tienen la tarea de control de calidad de las materias primas como también así de los productos terminados, y también el desarrollo de nuevas recetas para productos.
- **Operativos:** en éste sector trabajan 145 empleados en los diferentes turnos en los que se encuentra abierta la fábrica. Los mismos se encargan de las diferentes áreas de producción, descarga de materias primas, carga de productos elaborados.
- **Otros:**
 - **Seguridad:** posee un staff de 7 personas que se encuentran a cargo de la seguridad de la empresa, principalmente en el ingreso a la misma.
 - **Cocinero:** 3 personas que se encargan de la elaboración de comida para los empleados de la fábrica.
 - **Distribución:** 16 personas se encuentran a cargo de la distribución de los productos en zonas de Rosario y alrededores.
 - **Mantenimiento:** 4 personas se encargan del mantenimiento general de la empresa, no sólo del área productiva sino también del área informática de la empresa.

Puestos de trabajo a incorporar en el proyecto

La cantidad estimada a incorporar como resultado de la implementación del proyecto es de 5 personas, para el área de producción.

El salario de los nuevos operarios será de \$5.150.

Aspectos legales

Normas de calidad y seguridad alimentaria

¿Qué es una norma?

Es un documento que estipula las condiciones mínimas que deben reunir un producto o servicio para que sea apto para el uso que está destinado. Los productos elaborados conforme a éstas son más seguros, de buena calidad y poseen información para guiar al consumidor, como así también protegen el medio ambiente. No obstante, las normas permiten innovar, anticipar, y mejorar los productos, en especial las de sistema de gestión, que ayudan a encontrar oportunidades, optimizar y reducir costos. Por otra parte, las normas nacionales alineadas a las internacionales facilitan el acceso a los mercados de exportación.

¿Qué es la normalización?

Según ISO (Organización Internacional de Normalización por sus siglas en inglés), es la actividad que tiene por objetivo establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo, en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

¿Quién hace las normas?

Cada país tiene su Organismo Nacional de Normalización. En Argentina es IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Ésta es una asociación civil sin fines de lucro, constituida como tal en 1935, que desarrolla de manera participativa, transparente y por consenso, normas técnicas, que contribuyen a mejorar

la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de personas y bienes. Además, promueve el uso racional de los recursos, la innovación, facilita la producción, el comercio y la transparencia de conocimiento.

A nivel regional, forma parte de la COPANT (Comisión Panamericana de normas Técnicas), y de la AMN (Asociación MERCOSUR de Normalización). La participación de IRAM en estos organismos se concreta canalizando las propuestas y coordinando los grupos de trabajo de los sectores argentinos que toman parte de las reuniones regionales de normalización. Por otro lado, a nivel internacional, representa a la “Organization for Standardization” (ISO), en español Organización Internacional de Normalización. Con una trayectoria importante, desde junio de 1998 el IRAM es uno de los miembros plenos de IQNet, uno de los organismos de certificación de sistemas de gestión más importantes del mundo, por lo que las empresas que obtienen el certificado de IRAM reciben simultáneamente el certificado de IQNet.

Su participación permite:

- Conocer las normas existentes y aquellas que están en estudio.
- Influir en la definición del contenido de futuras normas.
- Adaptar productos a las futuras normas, ahorrando tiempo y dinero.
- Estar informado sobre las últimas tendencias de su sector y poder aplicarlas a su actividad.
- Conocer nuevas tendencias y desarrollos a nivel internacional.
- Aumentar su crédito científico, especialmente en el caso de aquellas normas que introducen conceptos nuevos y originales.

Acreditación y Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria implementados en Cotar:

- Norma IRAM 301:2005 / ISO/IEC 17025:2005 Todos los Laboratorios pertenecientes a las Plantas de Clasificación de Leche de Cotar., se encuentran desarrollando ensayos dentro de las etapas de pre-auditoría, con vísperas a la Acreditación. La norma ISO 17025, corresponde al procedimiento en la gestión de pruebas específicas y no de modalidad general para acreditar a un laboratorio. Esta norma establece los criterios para los laboratorios que desean demostrar su competencia técnica, que poseen un sistema de calidad efectivo y que son capaces de producir resultados técnicamente válidos.

- Norma ISO 9001:2008 Todas las Plantas de la Compañía tienen implementado un Sistema de Gestión basado en la Norma ISO 9001:2008.

¿Qué son las Normas ISO 9001:2008?

Las normas ISO 9000 permiten a la organización incrementar el valor de sus actividades y promueven el desarrollo continuo, focalizándose en cada uno de sus procesos. Esta norma, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

- Sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) Todos los sectores productivos implementan el Sistema HACCP.

¿Qué es el HACCP?

El Sistema HACCP, en español “Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control”, es un procedimiento preventivo de control de los alimentos, cuyo objetivo es la seguridad o inocuidad alimentaria. Se aplica en la industria alimentaria y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y microbiológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro. Así, se establecen medidas preventivas y correctivas para su control, con el fin de asegurar la inocuidad del producto.

Los peligros que permite identificar son:

Peligros físicos (objetos extraños: tuercas, tornillos, fragmentos de metales, astillas de maderas y otros, que podrían encontrarse en los alimentos y que podrían dañar la salud de las personas). Peligros microbiológicos (microorganismos que podrían contaminar los alimentos y causar enfermedades a los seres humanos). Peligros químicos (sustancias químicas tóxicas que contaminan el producto accidentalmente, como por ejemplo: detergentes, sanitizantes, productos alcalinos, entre otros). ¿Para qué Sirve? El HACCP permite concentrar los recursos técnicos en aquellas fases del proceso vitales para controlar la seguridad del producto. Además, habiéndolo implementado, es posible reducir la inspección del producto final, ya que su finalidad es prevenir las fallas

antes de que se produzcan, disminuyendo así la necesidad de acciones correctivas y de producto no conforme, es decir fuera de los parámetros establecidos.

La clave para el buen funcionamiento del sistema HACCP es el personal. La concientización de cada uno de los empleados en la línea de producción, así como de las personas responsables del mantenimiento, la provisión de insumos y el despacho de productos es un elemento indispensable. Cada persona debe tener pleno conocimiento de la importancia que tiene su rol en la producción y en la prevención.

¿Cuáles son los requisitos previos?

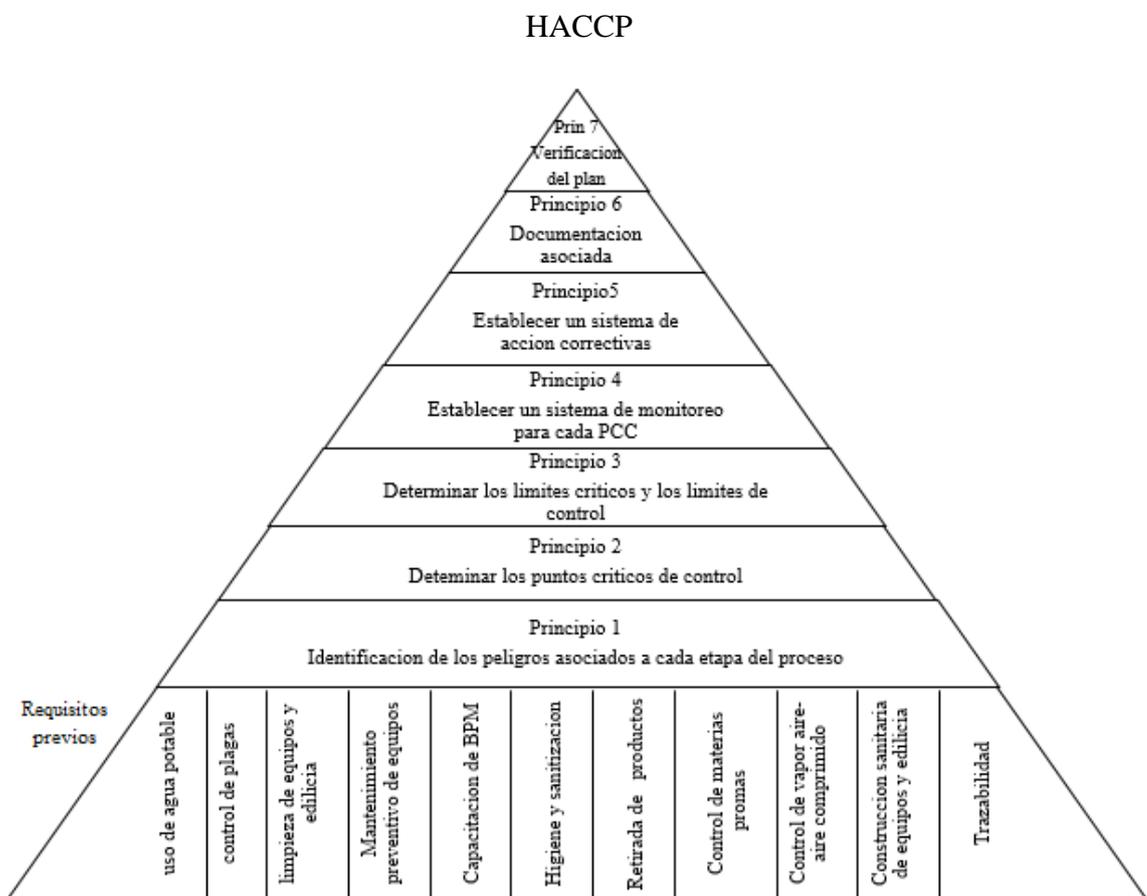
Teniendo en cuenta que cada elemento del proceso tiene el potencial de influir en una inocuidad del producto, la prevención es el camino más importante para lograrla. Esta se relaciona directamente con la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El concepto actual de control considera todas las acciones (BPM) que apuntan a prevenir la ocurrencia de errores en el proceso garantizando la producción de alimentos seguros. Las comúnmente denominadas “BPM”, contemplan la implementación de medidas como la higiene personal y la utilización de los elementos personales destinados a minimizar la contaminación de los alimentos. Además, incluyen procedimientos de limpieza y desinfección de equipos e instalaciones, la utilización de agua potable para llevar a cabo los procesos de producción, elaborar los alimentos dentro de estructuras cuya construcción sea segura desde el punto de vista sanitario, es decir que facilite las tareas de limpieza y sanitización, de igual modo en los equipos de producción. Los mismos deben tener asociados mantenimientos y controles preventivos que aseguren su buen funcionamiento. El personal debe ser consciente de que debe realizar sus actividades de acuerdo a estas reglas, ya que es parte fundamental en la implementación del sistema. Por último, la documentación relacionada a la producción debe permitir realizar la trazabilidad de los productos elaborados como así también de la materia prima utilizada. Desde el punto de vista higiénico, también debemos contar con un programa para el control de plagas para evitar cualquier contaminación con este tipo de vector.

El Código Alimentario Argentino (C.A.A.) incluye en el Capítulo N° II la obligación de aplicar las BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS (BPM) a todo establecimiento que realice alguna de estas actividades:

elaboración, faena, fraccionamiento, almacenamiento, transporte de alimentos. Asimismo la Resolución 80/96 del Reglamento del Mercosur indica la aplicación de las BPM para establecimientos elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.

Las BPM son imprescindibles y constituyen la base fundamental y necesaria para el diseño y funcionamiento de los establecimientos alimenticios y para el desarrollo de procesos y productos sanos e inocuos. Son indispensables para la aplicación del Sistema HACCP y de un Sistema de Calidad como ISO 9000.

¿Cómo se hace?



Principio 1: Identificar los posibles peligros asociados con la producción en todas las fases. Evaluar la posibilidad de que se produzcan peligros e identificar las medidas preventivas para su control.

Principio 2: Establecer las fases del proceso para eliminar y reducir riesgos. Identificar puntos de control críticos en el proceso.

Principio 3: Determinar los límites críticos de cada uno de los PPC que aseguren que estén bajo control.

Principio 4: Establecer un sistema de vigilancia para asegurar el control de los PPC mediante ensayos u observaciones prolongadas.

Principio 5: Establecer las medidas correctivas para adoptar cuando el monitoreo determine que un CCP no está bajo control o que existe una derivación de un límite crítico establecido.

Principio 6: Instaurar un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados a los principios HACCP y a su aplicación.

Principio 7: Determinar procedimientos de verificación, incluidos ensayos y procedimientos complementarios, para comprobar que el sistema HACCP está trabajando adecuadamente.

Aspectos ambientales:

Los vertidos generados en las empresas que procesan leche son de diversa naturaleza, los más habituales tienen origen en:

- Limpiezas de equipos, por ejemplo: tanques, pasteurizadores, tinas de cuajado.
- Lavado de superficies, por ejemplo: suelos, paredes.
- Servicios del personal.
- Otros, tales como: agua de lluvia, etc. Se recomienda en estos casos disponer de redes separativas e intentar minimizar al máximo la llegada de agua de lluvia al sistema de tratamiento de aguas residuales.
- El suero (subproducto en la fabricación de queso) ha de ser eliminado de la corriente de vertido de las fábricas de queso.
- Si lo anterior se cumple, el resto de contaminantes son muy similares a otras empresas lácteas.
- De un modo general se puede decir que la contaminación habitual es de origen orgánico. Esto se traduce en una demanda biológica de oxígeno (DBO) y una

demanda química de oxígeno (DQO). Además, también se presentan grasas, fósforo y nitrógeno.

Las empresas alimentarias son los sectores que más contaminantes producen, centrándose en las empresas lácteas, las mismas generan gran cantidad de residuos líquidos, cargados de grasas, aceites y sólidos suspendidos; como también los siguientes residuos:

- Las aguas de lavado equipos y piso
- La materia prima no recuperada
- Subproducto no utilizado (suero)

Los principales aspectos medio ambientales en la industria láctea se caracterizan por un consumo excesivo de agua para limpiar principalmente la suciedad de los componentes de la leche, en su mayor parte grasos y proteínas, por su deposición en las conducciones y equipos, como limpiar las instalaciones, y de esta forma mantener las condiciones higiénicas y sanitarias requeridas. Como consecuencia de esta limpieza, se generan aguas residuales con alto contenido orgánico y con los productos químicos empleados (detergentes, desinfectantes), como también la producción de residuos.

Aguas residuales:

Son las aguas provenientes de procesos postindustriales; es decir que han sido utilizadas en los diferentes sistemas de fabricación, producción o manejo industrial.

Características de los efluentes:

Alto contenido en materia orgánica, debido a la presencia de componentes de la leche.

Presencia de aceites y grasas, debido a la grasa de la leche y otros productos lácteos, como en las aguas del lavado de la mazada.

Niveles elevados de nitrógeno y fosforo principalmente debido a los productos de limpieza y desinfección.

Conductividad elevada (especialmente en las empresas productoras de queso debido al vertido de cloruro sódico procedente del salado del queso).

Emisiones gaseosas:

Con respecto a las emisiones gaseosas estas revisten una menor importancia, al igual que las partículas provenientes de calderas y escape de gases de refrigeración (amoníaco), y ruido.

Residuos sólidos:

La puesta en marcha de maquinarias, sumando la producción, y gestión de residuos sólidos (restos del proceso, envases y embalajes).

Estudio de impacto regional

El impacto regional de la nueva línea de productos no va a ser igual al de la apertura de una nueva fábrica, pero el mismo va a ser de importancia ya que genera, nuevas fuentes de empleo directo e indirecto.

El lanzamiento de éste producto también abre nuevas puertas a la fabricación de nuevas líneas por lo cual se seguirán creando puestos de trabajo, beneficiando a la sociedad, con empleo formal.

En materia de proveedores también va a generar una mejora, debido a que la cantidad de materia prima (leche) que se va a comprar será mayor, y también se generan nuevos proveedores tanto de saborizantes para el queso como también así de los empaques para contener al mismo.

También se generará empleo temporal en la etapa de lanzamiento del producto, ya que se necesitará personal para realizar las campañas publicitarias, como también así de personal que estén presentes en los stand que se pondrán en diferentes supermercados para dar a conocer el producto.

Impacto hacia el consumidor: la nueva línea de productos generará en los consumidores ventajas significativas; algunas de las cuales son un nuevo producto para elegir, un producto de excelente calidad a un precio razonable, además que es una marca de trayectoria reconocida por la buena calidad en sus productos.

También vemos ventajas para los consumidores de las provincias del norte del país como lo son Chaco y Santiago del Estero, ya que en ellas sólo se comercializan productos de marcas líderes a precios elevados, lo cual limita el acceso de las personas a esos productos, como consecuencia de la entrada del producto nuevo a ese mercado.

Estudio económico financiero

Inversión en maquinaria U\$S 240.000

Precio por unidad del producto \$12 200g al distribuidor

60\$ 1 kg

Ventas estimadas anuales				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$1.044.288	\$1.302.552	\$1.414.848	\$1.527.132	\$1.572.048

Monto de la inversión

Inversión en maquinaria: U\$S250.000, cotización tomado en pesos \$2.400.000

Inversión en infraestructura: en éste caso no se debe realizar inversión ya que se cuenta con las instalaciones edilicias necesarias para el desarrollo de la actividad.

Instalación de maquinaria y puesta a punto: \$65.000

Homologaciones y permisos: \$42.000, el mismo no es elevado ya que la empresa ya posee permisos y homologaciones para la fabricación de productos lácteos; es decir que éste monto es sólo para la nueva línea de productos.

Capital de trabajo: La cantidad estimada a incorporar como resultado de la implementación del proyecto es de 5 personas, para el área de producción. Materia prima; incluye leche y aditivos \$460.000 durante el transcurso de un año.

El salario de los nuevos operarios será de \$5.150.

Monto estimado de inversión (en pesos)

Rubro	Monto de la inversión realizada	Monto de la inversión a realizar	Total
Máquinas, equipos y herramientas.	\$ 2.300.000	\$ 100.000	\$ 2.400.000
Obra Civil, Inmuebles e Instalaciones	\$ -	\$ 65.000	\$ 65.000
Certificaciones, licencias, homologaciones, permisos y/o tecnologías blandas (ejemplo software de gestión vinculado a la organización empresarial y económica).	\$ 42.000	\$ -	\$ 42.000
Capital de trabajo	\$ -	\$ 309.000	\$ 309.000
Otras (especificar)	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.342.000	\$ 474.000	\$ 2.816.000

Detalle de la inversión realizada (en pesos)

Rubro	Indique el monto de la inversión realizada con dinero propio	Indique el monto de la inversión realizada con otras fuentes de financiamiento	Total del monto de la inversión realizada
Máquinas, equipos y herramientas.	\$ 1.000.000	\$ 1.400.000	\$ 2.300.000
Obra Civil, Inmuebles e Instalaciones	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ -
Certificaciones, licencias, homologaciones, permisos y/o tecnologías blandas (ejemplo software de gestión vinculado a la organización empresarial y económica).	\$ 42.000	\$ -	\$ 42.000
Capital de trabajo	\$ 309.000	\$ -	\$ -
Otras (especificar)	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 1.381.000	\$ 1.435.000	\$ 2.342.000

Amortizaciones

Par calcular la amortización utilizamos el método de línea recta.

(Valor de activo/vida útil)

$(2.400.000/20) = \$120.000$ Depreciación anual

Valor residual 10%

$(2.400.000 \times 10\%) = \240.000

8.2 Ingreso por ventas

Producto	Esp. unidad de medida (1)	Precio/Unidad	Mercado interno				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Queso untable	KG	Cantidad	87.024	108.546	117.904	127.261	131.004
		Precio unitario	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
		Ingreso	\$ 1.044.288,00	\$ 1.302.552,00	\$ 1.414.848,00	\$ 1.527.132,00	\$ 1.572.048,00
Ingreso Total			\$ 1.044.288,00	\$ 1.302.552,00	\$ 1.414.848,00	\$ 1.527.132,00	\$ 1.572.048,00

Precio del producto

El criterio utilizado para calcular nuestro precio unitario es mirar el de la competencia, para tener un precio acorde con los valores del mercado.

Costos

Costos Fijos

Nombre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dotación de personal					
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 10.000	\$ 14.000	\$ 20.000	\$ 18.000	\$ 19.000
Seguridad e higiene en el trabajo	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Aspectos ambientales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Otros (especificar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos fijos	\$ 35.000	\$ 39.000	\$ 45.000	\$ 43.000	\$ 44.000

Costos variables

Nombre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mano de obra ligada a la producción y profesionales						
Operarios	Cantidad de empleados	5	5	5	5	
	Sueldo bruto mensual	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00
	Sueldo bruto anual	\$ 334.750	\$ 334.750	\$ 334.750	\$ 334.750	\$ 334.750
Materias primas e insumos						
Queso untable	\$ 107.040	\$ 133.512	\$ 145.022	\$ 156.531	\$ 161.135	
Total costos variables	\$ 441.790	\$ 468.262	\$ 479.772	\$ 491.281	\$ 495.885	

Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta						
Mercado Nacional						
Ingreso		\$ 1.044.288	\$ 1.302.552	\$ 1.414.848	\$ 1.527.132	\$ 1.572.048
Mercado Internacional						
Ingreso		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingreso por Ventas		\$ 1.044.288	\$ 1.302.552	\$ 1.414.848	\$ 1.527.132	\$ 1.572.048
Costos Variables						
Personal de producción		\$ 334.750	\$ 334.750	\$ 334.750	\$ 334.750	\$ 334.750
Materia Prima e insumos		\$ 107.040	\$ 133.512	\$ 145.022	\$ 156.531	\$ 161.135
Otros (Especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos Variables		\$ 441.790	\$ 468.262	\$ 479.772	\$ 491.281	\$ 495.885
Contribucion Marginal		\$ 602.498	\$ 834.290	\$ 935.076	\$ 1.035.851	\$ 1.076.163
Costos Fijos						
Personal independiente de la producción		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 10.000	\$ 14.000	\$ 20.000	\$ 18.000	\$ 19.000
Seguridad e higiene		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Aspectos Ambientales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Otros (Especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costo Fijos		\$ 35.000	\$ 39.000	\$ 45.000	\$ 43.000	\$ 44.000
Otros Costos						
Otros costos 1		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 2		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 3		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 4		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 5		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 6		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 7		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Brutos	0,0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Otros Costos		\$ -				
Margen de rentabilidad estimado		1,190249484	1,567811266	1,696119869	1,858293509	1,911820541
Utilidad Antes de Imp. Gcia.		\$ 567.498	\$ 795.290	\$ 890.076	\$ 992.851	\$ 1.032.163
Impuesto a las Gcia. (1)	0,0%	\$ -				
Utilidad Despues de Imp. Gcia.		\$ 567.498	\$ 795.290	\$ 890.076	\$ 992.851	\$ 1.032.163
Inversion						
Ya invertidos	\$ 2.342.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
A invertir	\$ 474.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión	\$ 2.816.000	\$ -				
Flujo de Fondos	\$ -2.816.000,00	\$ 567.498,48	\$ 795.290,42	\$ 890.076,08	\$ 992.850,97	\$ 1.032.163,08

Tasa de Descuento	28,50%
VAN	\$ -814.501,45
TIR	14,25%
Plazo de recuperó de la inversión	4 años

Tasa Bco. Nación: 29,08 % anual

Tasa Bco. Macro: 29,08% anual

Tasa banco ciudad: 28,04% anual

Conclusiones

Al culminar la realización del trabajo podemos concluir que un plan de negocios es un mecanismo extremadamente complejo que abarca todas las áreas necesarias para poder desarrollar un negocio con certeza.

Podemos decir que es una inversión muy buena para Cotar, ya que el negocio es rentable y la mayoría de las empresas competidoras poseen el producto, por eso es de vital importancia su rápida implementación para comenzar a competir en un nuevo rubro altamente competitivo y rentable.

La estrategia de penetración en las tres provincias determinadas en el mismo plan de negocio hará que la empresa gane rápidamente participación en el mercado, y logre un buen posicionamiento y reconocimiento de la marca.

Una de las ventajas más grandes que posee es que ya se encuentra en funcionamiento y es reconocida por la población, y además de estar avalado por todas las instituciones que se ocupan del aspecto legal, sanitario, bromatológico y habilitaciones para la utilización de este tipo de materias primas para la producción y consumo de las personas. También de tener acuerdos con proveedores de la misma, de primera calidad que utiliza para las demás líneas de producción y compartiría con el nuevo producto.

Este tipo de proyecto no solo es útil para esta nueva línea de producto también abre un gran abanico de posibilidades para el futuro en la creación de múltiples sabores de quesos untables. Ya que las maquinarias que se utilizan para su realización son las mismas, solo cambian los ingredientes de estos, también ayudara en la amortización.

Bibliografía

Libros

Dei, Daniel H. *La tesis*, editorial Prometeo, año 2006, 2da edición Argentina

Sabino, Carlos A. *Como hacer una tesis*, editorial Luden / Hvmantas, año 1998, edición Argentina

Scavone, Graciela M. *Como se escribe una Tesis*, editorial Fedye, año 2002 1ra edición Argentina

Sitios Web

http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_V.pdf 15/09 LEY DE PUBLICIDAD

http://www.msal.gov.ar/argentina-saludable/pdf/CAPITULO_VIII.pdf 15/09 ley de artículos lácteos

<http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=982&io=5446> 15/09 Ley de habilitación para establecimientos lácteos

<https://www.inti.gov.ar/lacteos/pdf/aspectos.pdf> 15/09 power point sobre residuos lácteos

Otras fuentes

Gerente de Cotar y empleados administrativos

Indec, datos estadísticos sobre la población

Material sobre plan de negocios suministrados