



**Facultad de Ciencias Empresariales.
Sede Rosario - Campus Pellegrini.
Carrera: Licenciatura en Comercialización.**

Trabajo Final de Carrera Título:

***Intervención en la industria con el objetivo de lograr comercializar
Galletitas dulces hechas a base de harina de trigo*** (PICP).

Alumno: Alan Lionel Tonini – toni.alan7@gmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. José Humberto Kruel.

Tutora Metodológica: Mg. Lic Ana María Trottini.

JUNIO 2018

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN. -----	3
CAPITULO ?.	
Descripción del negocio: -----	5
Descripción del producto: -----	10
Mercado y competencias: -----	13
CAPITULO ??.	
Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter-----	22
Economía del negocio -----	25
Estrategia de Comercialización-----	26
CAPITULO ???:	
Gestión, persona y normativas -----	35
Plan de producción: -----	37
Plan financiero: -----	42
CONCLUSIÓN: -----	46
BIBLIOGRAFÍA -----	47

INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad del siglo XIX Argentina y América Latina fueron una de las principales fuentes de producción de materias primas agrícolas-ganaderas del mundo, exportando su producción a los países centrales que en su mayoría eran europeos. Este gran avance agro-ganadero llevo a nuestro país a ser uno de los principales proveedores agrícolas del mundo recibiendo grande inversiones y entradas de divisas, y siendo el ingreso mayor que el consumo, la riqueza aumentaba año tras año. Este periodo duro hasta la crisis de 1930 donde países como Gran Bretaña, Estados Unidos y Francia entraron en depresión afectando los modelos latinoamericanos agro-exportadores. Por tanto, los países latino americanos motivaron el consumo buscando compensar las medidas proteccionistas de los países centrales.

La solución a este problema fue reemplazar el sistema agrario por el sistema fabril, alentando la producción de nuevos bienes y obteniendo mayor riqueza con la manufactura de productos, imitando los planes de desarrollo de los otros países.

En Argentina, los productores por décadas analizaron la cotización internacional de las materias primas y no realizaron la evolución hacia productos manufacturados con valor agregado a partir del cereal, satisfaciendo las necesidades mundiales ya que desde la materia prima se pueden obtener gran cantidad de productos que se necesitan internacionalmente.

Existen infinidad de productos a bases de cereales como maíz, soja y trigo. El objetivo de la propuesta es elaborar con la producción de materias primas agrícolas en campos ubicados en la localidad de Belgrano, departamento San Jerónimo, alimentos como galletas y panificados buscando penetrar el mercado de la provincia de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos.

Con diferentes recursos propios como es el campo el cual será explotado para la producción de materias primas (soja, maíz y trigo), y un galpón donde, luego de ponerlo en condiciones óptimas y mejorando su infraestructura para obtener la habilitación, se

realizarán diferentes productos como galletas dulces o saladas hechos a base de soja y maíz, y principalmente trigo.

En cuanto a recursos financieros, se solicitarán en bancos y con ayuda en bonificaciones de intereses a través del ministerio de producción de Santa Fe, determinaremos la financiación para la compra de maquinarias y reparaciones en infraestructura.

El mercado objetivo será en el territorio de la provincia de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos más específicamente en el centro de la provincia, en un área de 250 km a la redonda poniendo como centro Gálvez donde ofreceremos productos a almacenes, autoservicios, mini mercados, kioscos y panaderías. Estimando que en un periodo de 12 meses, cuando la marca sea reconocida y los márgenes sean óptimos, se intentará negociar con supermercados para la venta de productos en góndolas.

La distribución será a través de terceros, ya que crear una distribución propia demandaría mucho tiempo y mayor capital para la inversión inicial.

Sobre los diferentes productos, luego de una investigación de mercado donde se conocerá al consumidor, que tipo de demanda, targets, puntos de ventas, gustos y preferencias, entre otras, planearemos cuáles serán los productos para el arranque y que cantidad producir. La idea inicial es empezar solo con galletas dulces como son pepas con dulce, galletas con chips de chocolates, galletas de vainilla y galletas con cereal.

Mediante herramientas de marketing buscaremos posicionar la marca a nivel regional utilizando estrategias ya estudiadas para no solo lograr un buen posicionamiento de la marca, sino también el reconocimiento de consumidores potenciales. Internamente trabajaremos en el desarrollo organizacional de la empresa utilizando herramientas para la motivación del trabajo en equipo, capacitación constante del personal incluyendo operarios, técnicos y el nivel direccional fundamentalmente.

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En 1988 se comienza una etapa de cambios dirigidos a la empresa particular llamada Dilicia. En ese momento formaron una empresa de distribución de productos químicos que luego de desarrollarla durante 8 años decidieron vender para adquirir el primer campo en la zona de Belgrano, Provincia de Santa Fe (año 1998) que dará origen al nuevo desarrollo de negocios.

Desde entonces solo se utilizó para la producción de cereales como maíz, soja y trigo.

Los primeros años dedicaron al conocimiento de la nueva actividad y a la optimización de resultados.

En el año 2003 comienzan a desarrollar la integración de producción del campo con productos para la industria de alimentos. Es así que la producción de trigo la transformaba en harina que luego era comercializada a las panificadoras, y los granos sorgo y maíz entregaba en empresas dedicadas a la formulación de alimentos para ganado.

En el año 2006/2007 incorporan a la empresa otro campo en Entre Ríos. Por el año 2008 ante la crisis del campo surgió la idea de generar un valor agregado a la producción y fue entonces cuando se comenzó a generar alternativas de integración de la producción agrícola con la elaboración de productos farináceos y una distribución de productos alimenticios.

Para poder alcanzar las necesidades de materia prima propia se sembró en los campos propios la mayor cantidad de trigo posible que permiten las rotaciones agronómicas. El resto de los cereales que producía era entregado a acopios y se cambiaba por trigo o bien por harina en las cantidades necesarias para cumplir con las

necesidades de harina de las distintas especificaciones aplicables a la diversidad de productos.

El éxito de la marca está basado en la calidad de los productos, el marketing y la excelente atención del cliente hizo que la empresa creciera a niveles muy altos alcanzando un desarrollo superior al planificado año a año.

Hoy la empresa cuenta con 2 personas empleadas, una para la producción de alimentos y otra encargada de los pedidos, ventas a los distribuidores y obtención de nuevos clientes.

Los dos socios trabajan junto a los empleados en producción, y encargados de ventas. Principalmente para división de roles uno está encargado de la administración, finanzas y comercialización de la empresa, y el otro socio de la producción, compras, control de stock e I+D.

La misión es sustentabilidad en la producción agrícola y de la empresa, calidad y buen servicio como prioridad, crecimiento profesional de todos sus integrantes. Como visión la empresa y los integrantes desean lograr en 10 años un reconocimiento en el ámbito del desarrollo del negocio por su calidad y servicio al cliente y un buen posicionamiento en el mercado.

Los objetivos son lograr obtener una participación de mercado media/alta en el mercado indicado anteriormente en los próximos 5 años. Construir la marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican marca, mediante estrategias específicas enmarcada en publicidad y comunicación. Sustentabilidad financiera en todos los factores de producción. Generar un ambiente laboral agradable promoviendo el trabajo en equipo y la capacitación constante de todo el personal. Obtener una relación costo/beneficio óptima, siempre guiada a mejorar el valor percibido del cliente. Respetar y promover normas del cuidado al medio ambiente mediante innovación constante en tecnología.

Buscaremos promover la marca a través de estrategias específicas como es la diversificación de productos utilizando la mejor tecnología con el objetivo de lograr la mejor calidad de productos. Las galletas dulces están ubicadas, según la matriz de producto/mercado creada por el estratega Igor Ansoff, dentro del cuadrante de estrategias de penetración de mercado ya que es un producto actual en un mercado actual.

Por tanto, es necesario que la empresa invierta mucho tiempo y dinero en hacer conocida la marca. Promoveremos mediante muestras de productos en la zona seleccionada, ferias, revistas, redes sociales, páginas webs, entre otras. El objetivo es lograr resultados en los próximos 3 a 5 años trabajando de forma directa en la sinergia de ventas que incluye la marca comercial, canales de distribución, fuerza de venta, publicidad, conocimiento de los clientes.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Desarrollo de productos: <ul style="list-style-type: none"> • Sustitutos • Complementarios
	Nuevos	Desarrollo e mercados: <ul style="list-style-type: none"> • Base de uso • Base geográfica 	Diversificación: <ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Vertical • Concéntrica • Conglomerar

Haremos estudios financieros previamente del lanzamiento del producto analizando costos, márgenes y rentabilidad.

Ya que la empresa estará financiada por bancos, analizaremos flujos de fondos permanentemente para buscar el apalancamiento óptimo y la satisfacción de dividendo para sus accionistas. El análisis de costos permanente va a ser fundamental para lograr este objetivo aplicando el llamado ABC en costos (ActivityBasedCosting).

Este sistema utiliza mediante la jerarquía de las actividades como base para realizar la asignación, utiliza generadores de costos que están o no relacionados con la producción, utiliza diferentes bases en función de las actividades relacionadas con los costos indirectos y también en primer lugar se lleva la asignación de costos a las actividades y después a los productos. Siendo una Pyme, aplicando la tecnología adecuada, y utilizando mejoras continuas se pueden lograr cambios muy positivos los cuales llevarán a una mejora constante en la rentabilidad en un periodo de mediano/largo plazo sin manteniendo la calidad del producto. El resultado estimado será dentro de los próximos 5 años a comienzo de la producción.

Mantendrán el personal capacitado de forma contante y buscando financiar sus estudios externos en cuando sea beneficioso también para la empresa. Las capacitaciones internas serán sobre desarrollo en alimentos y manipulación, formas de cuidado ambiental de los mismo, tecnología, desarrollo organizacional con el objetivo de que estén capacitados entrabajo en equipo dentro de una organización, y también cuidado higiene y seguridad de la planta para que no solo cuiden su lugar de trabajo, si no también, aprendan las normas de seguridad bien atentamente para evitar cualquier tipo de accidente.

En cuanto al pago de las capacitaciones no va a ser un problema. Existen alternativas de financiamiento del Estado, las cuales brindan mediante descarga impositiva, el pago de la totalidad de las capacitaciones para no solo el nivel operativo, sino también para niveles tácticos y estratégicos.

El cuidado del medio ambiente hoy día es crucial para el desarrollo de la empresa y la responsabilidad de la misma es aplicar la mayor tecnología posible con el objetivo de ser sustentable en el tiempo. La calidad de la materia prima obtenida del cultivo de los campos propios, se basará en la sustentabilidad de la producción. Los insumos serán comprados a proveedores presente en mercado y con trayectoria en la provisión a la industria panificadora. Se establecerán procedimientos para la evaluación de los proveedores y especificaciones de compra para todos los insumos cumpliendo con los requisitos legales fijados por el Código Alimentario Argentino.

Para obtener el objetivo de posicionamiento implementaremos sistemas de gestión relacionados con la calidad y la inocuidad de los productos de nuestra marca, fijando un tiempo de 12 a 18 meses para la obtención de certificaciones en ambos sistemas.

Para demostrar el compromiso con la sustentabilidad se implementarán sistemas de Gestión en Medio Ambiente dentro de los 36 meses y en 5 años se implementarán Sistema de Seguridad de Higiene del Trabajo y Responsabilidad Social Empresaria.

Localización y recursos:



La empresa está localizada en Ciudad de Gálvez, sobre Bv. Pasteur. El predio destinado a la producción consta de 1300 m² con superficie cubierta de 205 m² sectorizada lo que permite a la organización la producción de diferentes productos. Deberán realizar adecuaciones para cumplir con los requisitos legales para la instalación de una industria de alimentos. También cuenta con campos, ubicadas en el departamento San Martín aproximadamente a 25 km de la ciudad de Gálvez, de 100 Ha de nivel 2 las cuales rinden en promedio 35 quintales por hectárea de soja, entre 80 y 90 quintales de maíz, y 250 toneladas de trigo, en promedio 200 toneladas de harina aproximadamente.



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

El producto que analizaremos para su producción industrial serán galletitas dulces hechas a base de harina de trigo. Estudiaremos en esta instancia el estado actual en que se encuentra el desarrollo de producto y los pasos para el lanzamiento del producto al mercado. También cuáles son las necesidades a cubrir y las funcionalidades del producto.

Las galletitas dulces a base de harina de trigo son productos de consumo masivo que se encuentran en cualquier panadería, almacén o supermercado; con una amplia variedad y marcas nacionales e internacionales. Dentro de la matriz Ansoff al ser un producto actual en un mercado actual realizaremos estrategias de penetración de mercado compitiendo de forma directa con marcas regionales.

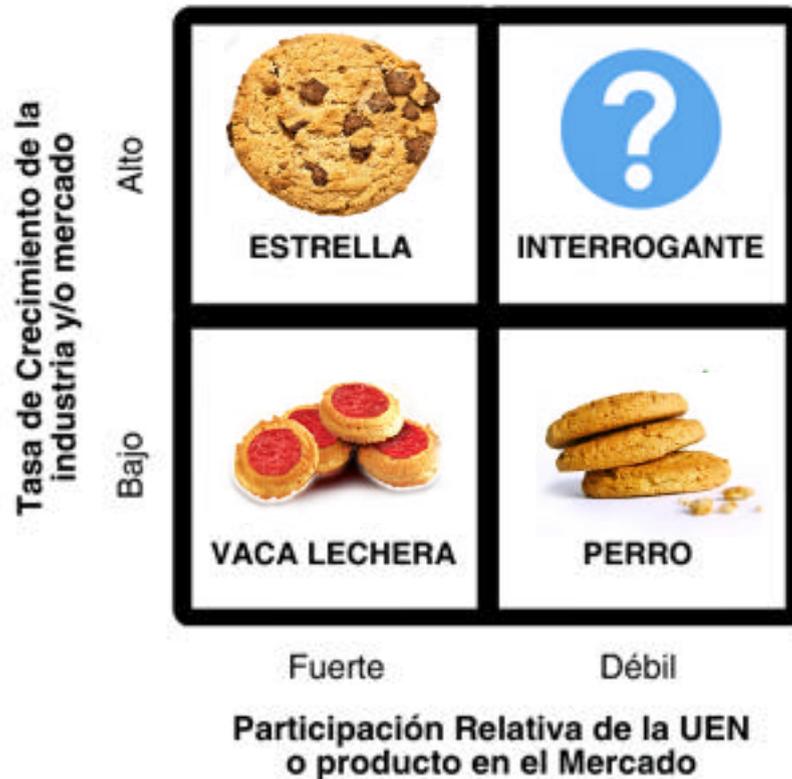
Este producto a nivel regional y nacional no está a la venta en canales masivos como son los antes mencionados, por tanto, haremos un arduo trabajo para la penetración.



Los productos como son galletas con chips de chocolates, pepas con dulces y galletas de vainillas, se las ubican en la matriz BCG en diferentes posiciones. Las galletas con chips de chocolates se encuentran en el cuadrante estrella, ya que tiene una alta tasa de crecimiento a una participación relativa fuerte y requiere de mucha inversión.

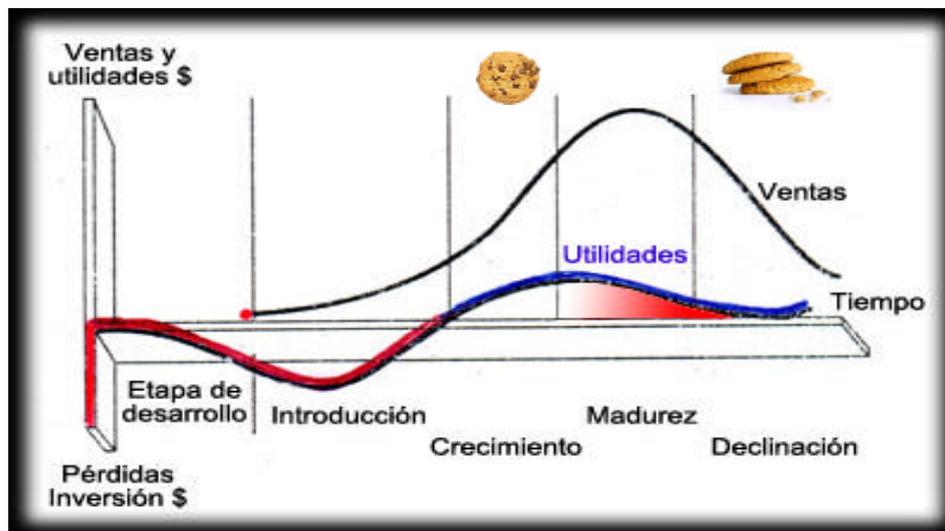
Las pepas están en el cuadrante de vaca lechera proporcionando la mayor cantidad de volúmenes, pero con baja tasa de crecimiento y una alta participación, y requiere de poca inversión.

Las galletas de vainillas en perro ya que tiene poca tasa de crecimiento y baja participación.



Al cliente al cual estaremos dirigiendo este producto se encuentra en un nivel demográfico amplio, incluyendo personas entre 5 a 60 años ya que es un producto de consumo masivo. Si hablamos de niveles socio económico, estaría dirigido en clases media baja (D1) y media alta (C2).

Ciclo de vida del producto de Philip Kotler y Amrstrong



La galleta con chips de chocolates está ubicada en la fase de crecimiento donde las ventas se incrementan con rapidez, los precios permanecen atractivos mientras la demanda supera a la oferta, por lo cual los competidores aumentan su capacidad para mantener o incrementar su participación en el mercado. El crecimiento y los beneficios durante esta fase atraerán competidores adicionales y fijarán las condiciones para la competencia en precios y la subsecuente segmentación de mercados.

Las pepas con dulce, se ubican en la fase de madurez donde es probable que haya una cierta turbulencia competitiva (Wasson, 1974). Las expectativas de las empresas se reducen y empiezan a sufrir excesos de capacidad, lo que las moverá a emprender batallas competitivas destinadas a conservar o mejorar su cuota de mercado. Como consecuencia algunas empresas podrían abandonar.

Y por último las galletas de vainilla como fase de declive o disminución. En esta fase el producto comienza a ser sustituido por opciones más atractivas, por lo cual disminuye el volumen de ventas. Recomendamos analizar la producción del mismo, dependiendo del cliente al cual se dirigirá la empresa estudiada.

El envasado en un comienzo será realizado por una maquina envasadora semiautomática con balanzas de 6 a 8 golpes por minuto con selladora de bolsas. Los envases pre confeccionado con la seguridad adecuada y packaging atractivo a la vista

del consumidor. El objetivo es lograr un envase atractivo a la vista, es decir con un buen diseño y colores, que puedan captar la atención del consumidor. El mismo debe proporcionar seguridad del producto para disminución de roturas en la manipulación del mismo. La bolsa será envasada dentro de cajas de cartón para mejorar aún más la protección y facilitar el transporte y obviamente la organización dentro de la planta.

Cabe destacar que, en un plazo de 2 años, modificar el mecanismo de envasado obteniendo una envasadora automática con bobina para un envasado más estandarizado y veloz. Este tipo de envasadoras te permite aumentar el tiempo de envasado, disminuir la mano de obra y optimizar costos ya que el envase por bobina es menos costoso que el envase pre confeccionado.

MERCADO Y COMPETENCIAS.

El mercado al cual estarán dirigidos los productos será la provincia de Santa Fe, con el objetivo de expandirnos hacia otras provincias como norte de Buenos Aires, zona este de Córdoba y zona oeste de Entre Ríos, específicamente Paraná. Analizaremos el territorio al cual dirigiremos nuestros productos, cual es la participación de mercado y la venta estimada que podrían obtener estudiando quienes son los clientes y quien la competencia.

Para tener la idea real del mercado actual es necesario comenzar realizando un análisis del entorno lo cual servirá para poder comenzar el desarrollo de escenarios. Al ser un mercado altamente competitivo, masivo, y de bajo costo, en un comienzo, será poder optimizar de forma eficiente los costos de producción y realizar constantemente análisis de mercadotecnia y desarrollo de publicidad en la zona referida para hacer conocida nuestra marca al consumidor.

Realizamos una investigación de mercado junto a consultora Spuches en las zonas principales de Rosario, Santa Fe y zona central de la Provincia de Santa Fe ubicada actualmente la empresa.

El método de investigación es cuantitativo/cualitativa con metodología concluyente. Incluye encuestas estructurada disfrazadas (cuyo objetivo es que no se condicionen las respuestas) tomando una muestra estratificada de a 359 casos de

consumidores finales y 30 distribuidores mayoristas. El método de la encuesta fue personal para los consumidores finales y telefónica para los distribuidores.

En las encuestas a consumidores finales obtuvieron resultados que demuestran que el lugar más habitual de compra de galletas dulces son los supermercados en un 49% sobre 100%, el cual el 51% restante incluye kiosco en segundo lugar con un 21% y almacenes en tercer lugar con 17%, el otro 12% se distribuye en granjas, galleterías y otros. Con esta información llegamos a la conclusión de que en primera instancia vamos a tener como puntos de ventas almacenes y kioscos. La empresa va a tener que hacer grandes esfuerzos para incluir la marca dentro de los supermercados.

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Supermercado	291	49,83	81,97
2	Granja	33	5,65	9,30
3	Almacén	100	17,12	28,17
4	Galletitería	19	3,25	5,35
5	Kiosco	123	21,06	34,65
6	Otro	15	2,57	4,23
	Total frecuencias	584		
	Total muestra	355	100,00	164,51

Otro de los estudios obtenidos en la investigación fue que tipo de galleta dulce consumes. El resultado fue que las galletas rellenas como son las galletas de chocolates rellenas con pasta de vainilla las cuales son las de mayor consumo con un 23%, en segundo lugar, las surtidas con un 20%, en tercer lugar, las simples con un 19%, cuarto lugar las galletas con chips de chocolate 17%, y quinto lugar las pepas con dulce 15%. Este dato nos permite estimar que producción tener dependiendo del consumo y la demanda de los potenciales clientes. También en que nos conviene diversificar según el consumo.

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Simple	147	19,71	41,29
2	Rellenas	178	23,86	50,00
3	Chip de chocolate	131	17,56	36,80
4	Pepas con dulce	112	15,01	31,46
5	Surtidas	152	20,38	42,70
6	Cereales	14	1,88	3,93
7	Frutos secos	1	0,13	0,28
8	Semillas	3	0,40	0,84
9	Granola		0,00	0,00
10	Otra	8	1,07	2,25
	Total frecuencias	746		
	Total muestra	356	100,00	209,55

Analizamos que aspectos le interesa más al consumidor de las galletas dulces. El resultado con mayor frecuencia de respuestas fue el sabor con un 34%, en segundo lugar, fue la calidad con un 29% y en tercer lugar fue el precio 19%.

Este dato nos da la conclusión de que las galletas dulces, aunque sean un producto masivo, la mayor proporción de consumidores finales no evalúan directamente su compra a través del precio sino a través del sabor y la calidad del producto. La empresa va a tener que realizar esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos invirtiendo en I+D y evaluando la mejora constante de compra de materia prima.

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Calidad	184	29,87	51,54
2	Precio	123	19,97	34,45
3	Variedad	20	3,25	5,60
4	Envase	8	1,30	2,24
5	Sabor	215	34,90	60,22
6	Relleno	47	7,63	13,17
7	Que parezcan caseras	15	2,44	4,20
8	Otros	4	0,65	1,12
	Total frecuencias	616		
	Total muestra	357	100,00	172,55

En las encuestas a distribuidores obtuvimos información como que los clientes más habituales que comercializan son kioscos en un 18%, almacenes y mini mercados en un 17%, granjas en un 15%, supermercados en un 14% y autoservicios en un 12%. Esta encuesta nos da la conclusión de que en primera instancia la empresa va a tener que negociar directamente con los distribuidores para poder abastecer los puntos de venta como kioscos, almacenes, mini mercados, autoservicio y algunos supermercados. Una vez cubierto el punto de equilibrio de la empresa,

comenzara la negociación con supermercados e hipermercados ya que éstos, generalmente, se manejan directamente con fabricantes y grandes distribuidores.

Código	Significado (respuestas múltiples)	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Supermercado	14,06	64,29
2	Autoservicio	12,50	57,14
3	Granjas	15,63	71,43
4	Almacenes	17,19	78,57
5	Mini mercados	17,19	78,57
6	Kioscos	18,75	85,71
7	Otros	4,69	21,43
		100,00	457,14

Una pregunta muy interesante que se hizo a los distribuidores encuestados es que tipo de galletas dulces vende. En su mayoría respondieron galletas simples en un 23%, galletas con chips de chocolate en segundo lugar con 16%, en tercer lugar, pepas con dulce y surtidas en un 15% y rellenas en un 12%.

Código	Significado (respuestas múltiples)	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Simple	23,64	100,00
2	Rellenas	12,73	53,85
3	Con chips de chocolate	16,36	69,23
4	Pepas de dulce	14,55	61,54
5	Materas	10,91	46,15
6	Surtidas	14,55	61,54
7	Otras	7,27	30,77
		100,00	423,08

También les preguntamos qué aspectos le interesa de una marca de estos productos. Las respuestas fueron en primer lugar el precio en un 31%, en segundo lugar, fue la calidad en un 26%, en cuarto lugar, el buen diseño del envase en un 14% y en quinto lugar que el envase sea seguro en un 10%. La conclusión obtenida de esta encuesta fue que el distribuidor a diferencia del consumidor se interesa mucho más en el precio que en la calidad del producto. La empresa tendrá que balancear sus productos en precio/calidad ya que el interés directo del distribuidor es el precio y el interés directo del consumidor es la calidad y el sabor.

Código	Significado (respuestas múltiples)	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Que sea reconocida	7,14	21,43
2	Calidad	26,19	78,57
3	Envase seguro	9,52	28,57
4	Buen diseño de envase	14,29	42,86
5	Variedad de productos	4,76	14,29
6	Cierre hermético	2,38	7,14
7	Precio	30,95	92,86
8	otros	4,76	14,29
		100,00	300,00

Luego al distribuidor encuestado se le consulto que tipo de aspecto le interesa de un proveedor. En primer lugar, fue nuevamente un buen precio en un 33%, en segundo lugar, fue la calidad en un 27%, en tercer lugar, entrega rápida con un 15%, en cuarto lugar, que sea fabricante 9%, y quinto lugar, que brinde financiación con un 6%.

La conclusión en relación marca/proveedor es que exige mejor precio, en segundo plano la calidad en para ambos aspectos, en tercer lugar, a la marca un buen diseño de envase y al proveedor una entrega rápida y eficiente. Estos son aspectos muy importantes que la empresa tiene que trabajar y mejorar para la obtención de mayor cantidad de distribuidores para poder llegar a la mayor cantidad de puntos de ventas.

Código	Significado (respuestas múltiples)	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Entrega rápida	15,15	35,71
2	Buen precio	33,33	78,57
3	Financiación	6,06	14,29
4	Calidad	27,27	64,29
5	Apoyo comercial y promocional	3,03	7,14
6	Que sea fabricante	9,09	21,43
7	Que sea distribuidor	0,00	0,00
8	Otros	6,06	14,29
		100,00	235,71

Las conclusiones finales que nos brindó la investigación completa fueron que, el nivel de conocimiento del consumidor final sobre los tipos de galletitas estudiados es

alto y también alto el nivel de consumo, lo que asegura una demanda potencial, aunque llama la atención un porcentaje importante de desconocimiento en ambos productos en el canal de distribuidores mayoristas.

No obstante, se detecta que en la pirámide de consumo de galletitas tanto las galletitas con chips (en tercer lugar) y las pepas (en cuarto) tienen frecuencias e intensidad de consumo diferentes a galletitas más masivas

En sí mismo los targets de cada uno de los tipos de galletas con chips (con un mercado más concentrado en marcas y con un tipo de cliente más selectivo en cuanto al gusto), las pepas (mayor diversidad de marcas) y un consumo más específico, y las dulces con cereal, mercado más chico que los anteriores, pero de mayor fidelización ya que el producto forma parte de la dieta del consumidor por lo cual la frecuencia de consumo es más intensa.

Con relación al mercado de dulces con cereal aparecen en quinto lugar con un nivel de consumo inferior a las anteriores, pero con un nicho de consumo mucho más definido y fiel en cuanto a la frecuencia de consumo para aquellos que lo han incorporado como parte de su dieta permanente

Aparecen aspectos claves en el proceso de decisión de compra como el sabor, la calidad y en tercer lugar el precio. Nótese que los dos primeros aspectos tienen que ver con el producto en sí mismo y con la relación producto/marca y en la imagen construida en la mente del consumidor

Es importante entonces la utilización del marketing y la marca, como buena imagen comercial, buena imagen interna, que sea conocido. Estos aspectos varían en importancia entre los usuarios potenciales y los tipos de clientes (aquellos que hacen mayor hincapié en la marca). Aunque se han detectado diferencias significativas entre las conductas de los consumidores de Rosario y de Gálvez (si lo tomamos como referente del Interior)

Existe media/alta factibilidad de demanda potencial para desarrollo de estos productos en la medida que se logre posicionarse en un mercado no marquista (especialmente en las galletas con chips) donde aparentemente el mercado es más exigente. Por otro lado, existe una fuerte atómicidad del mercado en lo que se refiere a pepas. Hay que posicionarse fuertemente la nueva marca con diferenciación y asociándola a algo nuevo y seductor, manejándolo con un concepto de marketing con propuestas

específicas para mercado-necesidad específico y con fuerte diferenciación, tal lo que se observó en el segmento de clientes reales y potenciales estudiados.

En cuanto a la competencia, dentro de la investigación se calculó el market share y el consumo de galletas dulces de parte de los consumidores finales y las compras de distribuidores. Esta encuesta no representa directamente cuales son nuestros competidores directos ya que nuestra marca no va a ser competencia de grandes marcas, sino que, la competencia va a estar dirigidas a marcas de bajo y mediano alcance.

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	9 de Oro	51	7,72	15,55
2	Arcor	49	7,41	14,94
3	Bagley	83	12,56	25,30
4	Cachafaz	3	0,45	0,91
5	Cañuelas	1	0,15	0,30
6	Carrefour	1	0,15	0,30
7	Cerealitas	9	1,36	2,74
8	Chocolinas	6	0,91	1,83
9	Criollitas	8	1,21	2,44
10	Diversión	31	4,69	9,45
11	Don Satur	17	2,57	5,18
12	Fantoche	3	0,45	0,91
13	Formis	5	0,76	1,52
14	Frutigran	17	2,57	5,18
15	Gallo Oro dulces	1	0,15	0,30
16	Granix	19	2,87	5,79
17	Hogareñas	1	0,15	0,30
18	Kraft	1	0,15	0,30
19	Leiva	1	0,15	0,30
20	Lincoln	4	0,61	1,22
21	Maná	15	2,27	4,57
22	María María	1	0,15	0,30
23	Media Tarde	3	0,45	0,91
24	Melba	10	1,51	3,05
25	Mellizas	2	0,30	0,61
26	Merengadas	12	1,82	3,66
27	Milka	5	0,76	1,52
28	Mondelez	1	0,15	0,30

29	Nabisco	1	0,15	0,30
30	Okebon	1	0,15	0,30
31	Opera	4	0,61	1,22
32	Oreo	63	9,53	19,21
33	Pañuelitos	1	0,15	0,30
34	Paseo	5	0,76	1,52
35	Pitasas	13	1,97	3,96
36	Quaker	6	0,91	1,83
37	Recetas de la abuela	7	1,06	2,13
38	Rumba	2	0,30	0,61
39	Sonrisas	11	1,66	3,35
40	Surtido Bagley	2	0,30	0,61
41	Terepín	21	3,18	6,40
42	Terrabusi	69	10,44	21,04
43	Tía Maruca	4	0,61	1,22
44	Toddy	32	4,84	9,76
45	Traviata	2	0,30	0,61
46	Trigo	2	0,30	0,61
47	Trimar	1	0,15	0,30
48	Valente	1	0,15	0,30
49	Variedad	1	0,15	0,30
50	Otras	52	7,87	15,85
	Total frecuencias	661		
	Total muestra	328	100,00	201,52

Se observa que Bagley 13%, Terrabusi 10%, Oreo 10%, 9 de Oro 8%, Arcor 7%, Toddy 5%, Diversión 5% entre las más representativas de consumo según las encuestas a consumidores finales.

En cuanto a los proveedores que representan cada distribuidor encuestado las respuestas fueron.

Código	Significado (respuestas múltiples)	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	9 de Oro	5,71	16,67
2	Arcor	2,86	8,33
3	Bagley	5,71	16,67
4	Briselet	2,86	8,33
5	Cachafaz	0,00	0,00
6	Come Back	2,86	8,33
7	Danone	0,00	0,00
8	Don Satur	2,86	8,33
9	Fantoche	5,71	16,67
10	Gallo Oro	2,86	8,33
11	Granix	0,00	0,00
12	Hojalmar	8,57	25,00
13	La Nona	2,86	8,33
14	Massarini	0,00	0,00
15	Molinos Cañuela	2,86	8,33

16	Molinos Río de La Plata	2,86	8,33
17	ParNor	5,71	16,67
18	Recetas de La Abuela	0,00	0,00
19	Santa Cecilia	2,86	8,33
20	Saravá	2,86	8,33
21	Siro	2,86	8,33
22	Solita	5,71	16,67
23	Tati de Belgrano	5,71	16,67
24	Terepín	5,71	16,67
25	Terrabusi	2,86	8,33
26	Toddy	2,86	8,33
27	Trío	5,71	16,67
28	Turimar	2,86	8,33
29	Unilever	0,00	0,00
30	Otras	5,71	16,67
		100,00	291,67

Las marcas más representativas del market share Hojalmar 9%, Solita, Tati de Belgrano, Terepin, Trio, 9 de Oro, ParNor, Bagley y Fantoche con el 6% cada una. Obsérvese que hay marcas líderes compitiendo de igual a igual con la participación de marcas desconocidas o no muy posicionadas lo cual genera una potencialidad de mercado. También se observan multivariados de marcas.

En las galletas con chips, el market share se posiciona en dos grandes marcas, seguida de muchas marcas pequeñas, donde aparentemente el posicionamiento es fuerte en un mercado que aparece como altamente oligopólico parcial. Mientras que en las pepas el mercado se atomiza apareciendo no menos de 5 marcas líderes seguida de muchas pequeñas.

El consumo per cápita de galletas dulces en Argentina es de 6 kg aproximadamente. Somos el país con mayor consumo a nivel mundial, por lo cual, la empresa está en un mercado altamente competitivo de alto consumo. Esto conlleva a realizar estudios cada uno o dos sobre los gustos y preferencias del consumidor ya que el mercado es fluctuante y pueden cambiar a lo largo del tiempo. Al estar en un país donde los precios sean desde las materias primas, insumos, mano de obra, entre otros, muy cambiantes más que nada por la inflación anual, la administración de bienes y el manejo adecuado de recursos, mejoramiento en análisis de costos, adecuado análisis de apalancamiento, va a llevar a un buen manejo financiero de la empresa a largo plazo.

CAPITULO II

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter⁽¹⁾

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.



1- El poder negociador de los clientes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los

costes) y enfrentando, en general, a los distintos participantes en una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. En este caso el poder negociador del cliente final es alto ya que hablamos de un producto en el cual, el cliente exige buena calidad a un buen precio.

2- La rivalidad entre las empresas adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. La empresa está inmersa en un mercado altamente competitivo donde existen primeras marcas las cuales se llevan la mayor cuota de mercado y las marcas intermedias y chicas en la que estaría inmersa la empresa donde existe un alto grado de rivalidad. La analizara de realizar un servicio alternativo como las características de producto, servicios posventa, tiempo de entrega, imagen de marca. O algún nuevo nicho de mercado a descubrir para lograr una diferenciación de la marca y mayor rentabilidad.

3- La amenaza de nuevos entrantes en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. La amenaza de entrada es lo que sustenta la rentabilidad y no el hecho de si se produce o no. Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Se han realizado análisis profundos sobre Economías de Escala para poder ingresar al mercado en un nivel óptimo de producción y ventas para conseguir precios competitivos. El objetivo es distribuir los costos fijos por unidad aumentando la producción, y llegar a un precio competitivo de mercado.

4- El poder negociado de los proveedores acapara más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes en la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que

proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. El poder negociado de los proveedores es baja en este mercado ya que al ser de industria alimenticia existen gran variedad de proveedores, de la misma forma que existe gran cantidad de capital humano a costos bajos ya que es un producto con un proceso de elaboración no dificultoso.

5- Cuando la amenaza de productos sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento. En este mercado la amenaza de ingreso de productos sustitutos es elevada, ya que las últimas tendencias dan un ingreso de productos con ingredientes más nutricionales que el de una galleta dulce en general, esto puede llevar a una baja en el consumo de galletas dulces comunes y el comienzo de productos como por ejemplo libres de TACC. La empresa va tener que buscar anticiparse a nuevas tendencias y adaptarse a nuevos gustos y preferencias del consumidor.

ECONOMÍA DEL NEGOCIO

Los costos totales están compuestos por costos fijos, que son impuestos, servicios externos contables, de administración, de asesoramiento permanente, seguros, servicios de internet, servicios de limpieza, servicios públicos, mantenimiento, entre otros.

Se encuentran los costos variables como, materia prima para la producción, insumo para envasado (cajas, bolsas, cintas), luz, agua, gas, viajes, mantenimiento, asesoramiento, publicidad, entre otras. También encontramos los semi variables como la mano de obra los cuales cambian dependiendo de la producción demanda. Ya que al ser un producto con mayor consumo dependiendo la estación del año la demanda de mano de disminuye en periodos de baja producción.

Los márgenes planificados por la empresa están estimado en un 30% costos totales del producto. La producción anual estimada para el primer año es de 84700 kg aproximadamente.

Costos Totales anuales

Costos Fijos Totales anuales	\$ 687.500
Costos Variables Totales anuales	\$ 1.573.190
Costos Semi Variables Totales anuales	\$ 234.000
Total	\$ 2.494.690

Costo promedio por kg

Costo promedio anual	\$ 29,43
----------------------	----------

Precio de venta de fábrica estimado por kg

Precio de venta	\$ 38,25
-----------------	----------

Punto de equilibrio.

IT=CT	
PUV*X=CF+CVU*X	
Costos fijos	\$ 687.500,00
Precio de v/ unitario	\$ 38,25
Costo variable unitario	\$ 21,32
Cantidad de kg	40608,39
Costo variable total	\$ 865.770,82
Ingreso total	\$ 1.553.270,82



En el punto de equilibrio se puede observar que costos totales son iguales a los ingresos totales en 1.553.2740, 82, con una producción de 40.608 kg anuales. Por lo tanto, la empresa para lograr cubrir los costos tendrá que producir esa cantidad como mínimo.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.

Luego de análisis del entorno, la empresa comienza a analizar las diferentes estrategias de marketing a aplicar en un futuro y como gestionarlas de forma continua.

El contexto al cual estamos dirigido, además de ser dinámico, es bastante complejo. Ya que hablamos de una alta competencia en el mercado, liderado por grandes marcas, a un precio bajo. Cabe destacar la variación de precios a causa de la inflación a nivel nacional, lo cual dificulta muchas veces el análisis financiero a largo plazo.

Para analizar las políticas del negocio utilizaremos el material bibliográfico de Gerry Johnson llamado Dirección Estratégica. Con el cual en primera instancia se analiza el entorno que está inmerso la empresa, ya realizado en capítulos anteriores los cuales son competencia, mercado, entre otros, se hará un análisis estratégico actual y luego como implementará la empresa esa nueva estrategia.

El análisis de escenarios ayuda a obtener una visión actual general, lo cual conlleva, al análisis particular de cada sector de la empresa. Análisis PEST, brinda una visión general del mercado donde la empresa está inmersa, analizando cada una de sus variables que son Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas.

La compañía está ubicada dentro de un entorno político muy fluctuante, estamos hablando de Argentina, un país en el cual cada 4 añoses electo un nuevo presidente y por lo general se realizan cambios políticos y nuevas medidas. Esto lleva a que todos los factores económicos y sociales reciban un cambio en su forma laboral, de análisis, procesos cotidianos y cambio de precios. La problemática más importante que sufre Argentina es no tener “políticas” respetables a largo plazo, estamos hablando de

políticas económicas, políticas sociales, políticas culturales. Esta es una causa fundamental de la continua fluctuación que vive el entorno. Unas de las formas para que la empresa pueda tener una estabilidad sobre este factor fundamental y anticiparse a cambios importantes, es realizando análisis de escenarios políticos y económicos constantes y proyectando como puede ser afectas en el corto, mediano y largo plazo. Se recomienda tener dinamismo en los estudios del entorno ya que el mercado así lo exige.

En cuanto a lo Económico, el mercado lo encontramos en periodo de recesión y ajustes, lo cual afecta directamente a los precios, sean de materia prima, salarios, servicios, distribución, etc., esto conlleva al cambio de precios de productos y aumento de los mismo para el consumidor final. Para que la empresa pueda lidiar con esto necesita buena administración de recursos y análisis continuo de costos para no afectar los costos del producto y que varíen en plazos cortos. Es un producto muy sensible al precio donde la competencia es directamente sobre el mismo en algunos casos. Los pronósticos de inflación de parte del poder ejecutivo son de una baja constante de la misma anualmente, lo que favorece a la empresa para la proyección a mediano largo plazo.

Los mercados sordinámicos donde el cambio es continuo y es fundamental adaptarse al mismo. Argentina es un país donde el consumidor es bastante exigente en sectores, existe mayor competencia como es el mercado que estamos analizando, también es conservador a la hora de elegir una marca, ya que no frecuentan muchos cambios a la hora de realizar la compra. Por tanto, estudiaremos el comportamiento del consumidor para encontrar alternativas que puedan llevar a un cambio en su forma de comprar con respecto a las diferentes marcas.

Analizando el sector tecnológico, las galletas dulces utilizan maquinarias para el proceso muy sencillas, lo cual no afectaría un cambio tecnológico la forma de producción de las mismas. Cabe destacar que, la empresa obteniendo nuevas tecnologías podría estandarizar los procesos, reducir los costos de mano de obra, ahorrar en electricidad y gas y mejorar las formas de cocción. En un futuro la adquisición de maquinarias con mayor tecnología mejoraría la producción y los tiempos de procesos, lo cual es fundamental para el desarrollo y crecimiento.

Análisis FODA, es un estudio interno y externo, que ayuda a mejorar la percepción y analizar cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la empresa, y las Oportunidades y Amenazas.



Fortalezas.

Existe voluntad de inversión. Responsabilidad y seriedad en la gestión. Buena sociedad desde el punto de vista humano. Buenas tecnologías de marketing y management a utilizar. Buen concepto del servicio a los clientes. Edilicias por tener un edificio para acondicionar. Integración productiva con la materia prima (no inmediata). Parte del capital. Conocimientos productivos y comerciales. Contactos con posibles distribuidores. Disponibilidad de técnicos por la facultad de Gálvez. Disponibilidad de personal con mayor pertenencia a la empresa que en una ciudad.

Debilidades.

Falta de experiencia específica en el rubro. Falta de capital para una inversión holgada para desarrollar la actividad (muchas Restricciones). Existe una distancia de 130 km promedio de los grandes mercados. Hay un conocimiento insuficiente para la producción. Gran competitividad en el mercado. Marca nueva a posicionar. Competencia con grandes marcas o con excesivas según los mercados. Ausencia de estructura en todas las áreas. Falta de experiencia comercial. Problema de inmediatez en la ejecución del proyecto. Algo inestable el horizonte de inicio del Proyecto.

Oportunidades.

Varias empresas que se dedican a la distribución de productos secos. Posibilidad de intercambiar la producción de cereales del campo por harina en molinos para la producción de la planta. Desarrollar una estrategia para comercializar productos a "Fazon". Financiamiento disponible sea a través de banco y del Ministerio de Producción. Aumento en el consumo de productos con harinas en especial galletas. El segundo mayor consumo a nivel país es de galletas dulces. Disponibilidad de adquirir socios.

Amenazas.

Gran cantidad de competidores con marcas muy destacadas. La tendencia de consumo puede disminuir a largo plazo. Fluctuación en los precios, inflación. Posibilidad de nuevos competidores. Posibilidad de nuevos productos con mejores componentes como son productos si TACC.

Análisis de sistema de valor de Michael Porter.

El sistema de valor es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación de producto terminado por el consumidor final. Por consiguiente, el sistema de valor de una empresa está conformado por todas las actividades generadoras de valor y por los márgenes de contribución que estas aportan.



Actividades de apoyo.

La infraestructura de la empresa cuenta con un galpón de aproximadamente 205 m² en donde está la planta para la producción, maquinaria a comprar para la producción de galletas dulces. Contará con una infraestructura totalmente restaurada para la aprobación de normativas. Habrá una oficina con sala de reuniones y trabajo de administración en general.

Recursos humanos, están compuestos por los dos socios de la empresa, uno es Ingeniero Químico, y el otro es Lic. En comercialización, por lo cual el Ingeniero está encargado producción, compras, cumplimiento de normativas e I+D. El Licenciado se encarga del sector administrativo, comercial, ventas y finanzas. Se cuenta con dos empleados autorizados en manipulación de alimentos, uno encargado de apoyo en el sector de producción y el otro en apoyo del sector comercial. Existen también recursos humanos externos que no trabajan de forma permanente en la empresa como son ayudante administrativo, contador, asesor de marketing y publicidad y asesor de fórmulas en panificados dulces. El personal interno de la empresa se capacitará de forma constante en manipulación de alimentos para el sector productivo, y para el sector comercial habrá permanentes capacitaciones en ventas administración de las mismas.

Cuentan con una tecnología antigua en cuanto a maquinarias de producción. Ya que el capital de inversión era escaso para la compra de maquinaria nueva. En cuanto el negocio comience a formarse y brindar utilidades, se analizará directamente la renovación de maquinaria para la producción, con el objetivo de mejora de procesos y reducción de costos de elaboración.

La primera compra de insumos se enfocará en cubrir los costos de 2 a 3 meses, ya que generalmente las empresas distribuidoras pagan a los dos meses realizada la compra y el objetivo es estar cubierto en insumos para la producción. Una vez que se el sistema financiero comience a ser sinérgico, según los pronosticado 3 meses del comienzo de producción, la compras se realizarán mensualmente y bimestralmente dependiendo de la cantidad demandada.

Actividades Primarias.

En logística de entrada la empresa operara con varios proveedores de materias primas lo cual el recibo se hará semanalmente y cada 15 días, cada costo de materia prima le recargara el costo de envío, siendo alguno volúmenes menores, la empresa se

hará cargo de buscar los insumos en un utilitario propio. La materia prima estará almacenada dentro de un depósito autorizado, separada del sector de producción y producto terminado.

Las operaciones las realizarán con el preparado de la materia prima para ser trasladado al mezclado con batidora y amasadora ZZ esto lleva aproximadamente 12 minutos para un preparado de 100 kg. Una vez realizado el amasado se lleva a una maquina formadora de galletas rotativa la cual, valga la redundancia, forma la galleta y la deposita en una cinta transportadora. En ella realizan un cobertor, puede ser de azúcar o cereal, para luego ser transportada por la misma cinta hacia el horno. El horno es continuo, por lo tanto, la producción se mantiene constante. El mismo tiene capacidad de producción aproximada de 150 kg/. Luego de la salida del horno por la misma cinta transportadora comienza la etapa de enfriado para que este en temperaturas óptimas para el envasado. La cinta transportadora, luego del enfriamiento, dirige la producción hacia un apilador de galletas, el cual permite una mejor manipulación del producto para ser llevado hacia la envasadora. La envasadora es semi automática con balanza y selladora con pedal el cual permite de 6 a 8 envases confeccionados por minuto. Como último paso, el producto ya envasado y sellado se lo coloca en cajas y se apila en pallets.

En la logística de salida la empresa va a tercerizar de forma completa la distribución y venta del producto a comercios. Las negociaciones la harán directamente con los distribuidores, plazos de pagos, encargos, formas de envío, entre otras cosas.

Mercadotecnia y ventas encargadas obviamente por el sector comercial, debe comprender que el mercado es altamente competitivo, con sensibilidad en precios y con un gran poder negociador de los distribuidores. Por tanto, los enfoques en estrategias de marketing y publicidad tienen que estar alineadas con estrategias financieras adecuadas. Las estrategias de marketing deberán ser estrictamente enfocadas en buscar la diferenciación con respecto a nuestros competidores, sea en modificación de envase, presentación, búsqueda de nuevos productos para la fabricación, análisis de nuevos nichos de mercado, como potenciar las ventas trabajando en conjunto con análisis financieros, analizando ciclos de producto y trabajando en conjunto con I+D. La publicidad es fundamental para el conocimiento de nuevos productos y el reconocimiento de la marca. Como primera etapa se gestionará publicidad de la empresa a través de páginas web y redes sociales ya que estas tienen un menor costo y mayor alcance para un cierto target. Se aplicará conocimientos de marketing digital y

marketing directo en el desarrollo de la web, mejora en CEO y CEM (Google AdWords) y campañas de Facebook. Luego del primer desarrollo de publicidad se analiza la publicidad en TV y otros medios.

Nuestro servicio post-venta va a ser diferenciado, como objetivo la rapidez en solución de problemas a nuestros distribuidores, sean por necesidad de stock de productos, devoluciones, plazos de pagos. Y nuestro servicio con el cliente va a ser tener un número de teléfono en el cual el cliente pueda dejar un mensaje sobre recomendaciones, quejas, entre otras cosas. Servicios de visitas a escuelas de la zona.

Elección de la estrategia.

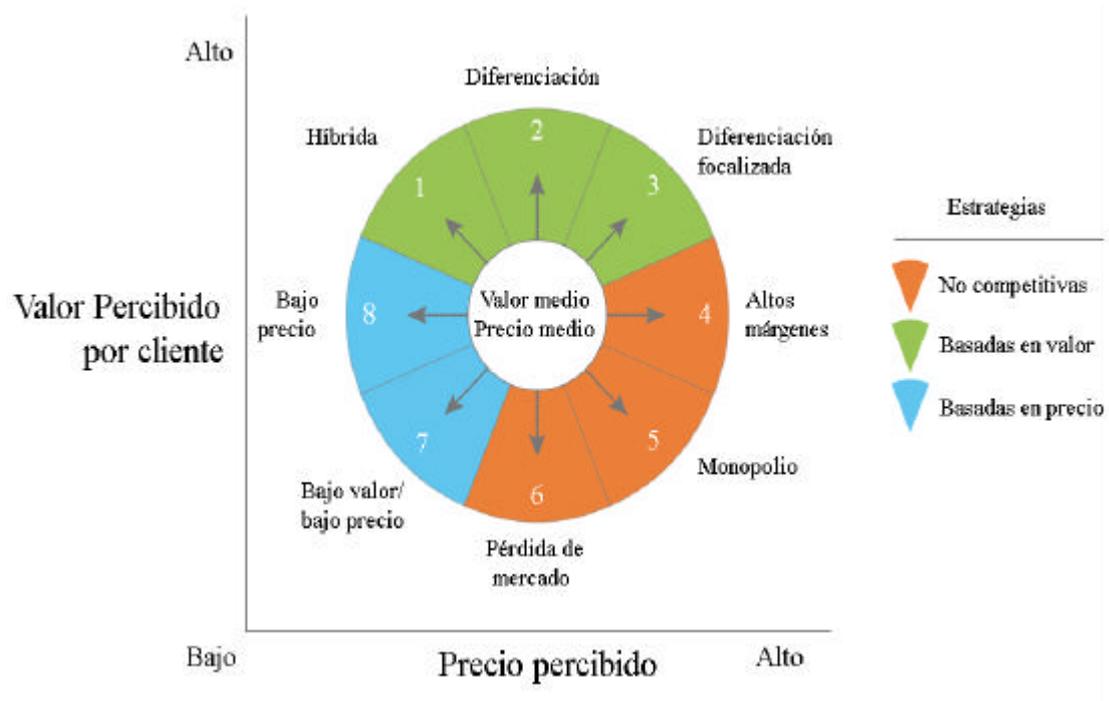
Existen infinitas estrategias que se pueden analizar e implementar en la gestión de un producto dentro de una empresa. Michael Porter por ejemplo diseñó el modelo de estrategia genérica, es una matriz en la cual se analizan las ventajas estratégicas de la empresa y cuáles son sus objetivos estratégicos. Arnold Hax y Dean Wilde, crearon el Modelo Delta que consiste en desarrollar un vínculo con el cliente o también llamada concreción con el mismo, desarrollando una red estratégica entre empresas vinculada directamente con el cliente. También existe el famoso reloj de Cliff Bowman o también llamada estrategia híbrida, en el cual a través de la medición del valor percibido y el precio percibido del cliente puede lograr estrategias competitivas de éxito. El reloj de Bowman se va a proponer para la elección estratégica de la empresa.

La elección adecuada para la empresa ya que es nueva en un mercado altamente competitivo es lograr en un comienzo tener un enfoque en bajo precio (cuadrante 8) donde el producto logra un valor percibido medio a un precio bajo. El riesgo es la guerra de precios, teniendo bajos márgenes sobre la producción y con el objetivo de ser líder en costos en el mercado que apunta. Para ello es necesario como ya mencionamos antes la integración de la materia prima agrícola propia, al producto, ya que la mayor proporción de materia prima de la fórmula es harina de trigo. Análisis de compra de materia prima anticipada, aunque esto genere un costo de oportunidad, se podría obtener mayor ganancia sobre el producto terminado a través de la inflación, siempre y cuando esta siga siendo variable.

Crear alianzas estratégicas con otros participantes del mercado, por ejemplo, producir a "fazon" para otras empresas lo cual lograría una disminución proporcional de

los costos fijos en cantidad producida. El resultado sería una baja en costos y el logro de un precio más competitivo.

Con la identificación de nuevos nichos de mercado desarrollaría una diversificación lo cual es fundamental para la marca ya que estamos analizando un



producto de consumo variable a bajo precio según la estación del año. En el mediano/largo plazo obtendría una diversificación de productos como pueden ser budines o galletas saladas, coparían otros segmentos logrando tal vez el aumento del valor agregado de estos productos y como resultado el aumento de los márgenes de ganancia.

Uno de los objetivos para la implementación estratégica seleccionada será no solo en el producto en sí, sino también en la mejora a nivel cultural y ambiental dentro la empresa. Esto lo lograrán a través de la aplicación del modelo KAIZEN o también llamado modelo de mejora continua en pequeña escala. A diferencia de las prácticas occidentales, Kaizen está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Así mismo resalta la importancia de los procesos ya que estos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales. El modelo japonés KAIZEN (KAI=CAMBIO, ZEN=BUENO) propone múltiples beneficios que se logran dentro de la organización, ya que esta filosofía de mejoramiento continuo permite alcanzar una mayor productividad y calidad, sin efectuar una inversión considerable de capital. Por

otra parte, el Kaizen también es un enfoque humanista, ya que está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo.

Este modelo, al ser una empresa pequeña, pueden comenzar con la aplicación de forma más sencilla ya que el volumen de integrantes es menor, con participación de todos sus integrantes sean, convertir todos los problemas y resorberlos en base a datos, generar capacidad para la resolución de esos problemas de parte de todos los integrantes según sea su rol, promover una motivación, que todos los integrantes estén inmersos en procesos educativos continuos, eliminar asuntos de poder y trabajo en equipo y participación colectiva. Que la empresa pueda adquirir todos estos conceptos en un mínimo porcentaje conlleva a un gran cambio, y mejoras continuas no solo en la producción, sino también a nivel cultural.

CAPITULO III

GESTIÓN, PERSONAL Y NORMATIVAS

La gestión de la empresa va a ser bajo normas de calidad y de mejoramiento continuo de la misma, encargado de la construcción de procesos y mantenimiento el Ingenio Químico, especialista en normas y mejora de procesos. Relazaremos construyendo una guía de procedimientos de cada sector, dividiendo los diferentes roles que cumple cada persona dentro de la planta. Con un libro de procedimientos obtendrán un mejor ambiente de trabajo, evitarán demoras, inconvenientes o accidentes, disminuirán los cuestionamientos, y estandarizan la producción. En el mediano plazo buscaremos obtener certificación de normas ISO, IRAM, entre otras, para no solo el mejoramiento interno, sino también, para el crecimiento de la imagen corporativa.

La obtención de normas, dará el resultado de comienzo de negociaciones con nuevos clientes, expansión en otras provincias, y la posibilidad de producir para otras empresas, lo cual es uno de los objetivos fundamentales de la empresa para el logro de aumento productivo. Este tipo de mejora de calidad corporativa conlleva a la reducción de residuos, construyendo un sistema de gestión ambiental. Toda maquinaria de la planta estará regulada para la disminución de su consumo energético, sea gas, agua o electricidad. Implementaremos el uso de termo tanque solar y en el futuro se planificará la incorporación de generadores de energía eólica, cuyo punto de venta se encuentra en la localidad donde está situada la planta. El objetivo será disminuir los consumos eléctricos al máximo en el sector administrativo.

El personal de la empresa se basara en el siguiente esquema de funciones y niveles de responsabilidad. A los efectos de que cada persona pueda desempeñarse bien en su función no debe realizar tareas que no le son propias.

El Ingeniero químico será el responsable producción, compras, recursos humanos e I+D. El licenciado en comercialización será responsable administración, finanzas, comercialización y marketing. Aunque los roles estén divididos las decisiones directivas las tomaran en equipo por parte de los dos socios ya mencionado.

La empresa cuenta con dos personas más, una de ellas encontrada en el apoyo de producción. Esta persona es especialista en manipulación de alimentos. Por otro lado, la organización tiene un apoyo en las fuerzas de ventas, encargado de tomar pedidos y adquirir nuevos puntos para la distribución.

Como apoyo externo de la empresa, se encuentra al contador público, el cual cumple un rol no solo de liquidación de impuestos, sino también, ayuda en la toma de decisiones financieras. Otro apoyo externo es el consultor de marketing del acompañamiento de gestión empresarial y de mercado. Se van a contar con asesores especialistas en panificado y confitería para la investigación y desarrollo. Cabe destacar, que los apoyos externos no son permanentes dentro de la compañía, sino que, se trabaja con ellos en cuanto se requieran.

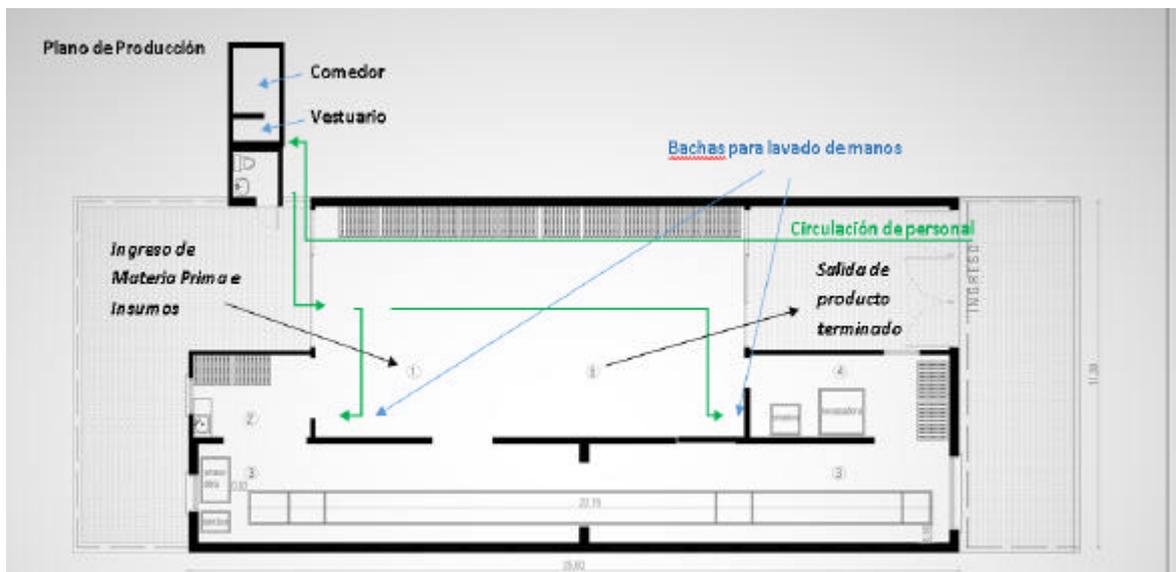
En la organización administrativa adoptarán los siguientes criterios. Todo se llevará y registraraa través de datos digitalizados. Llevarán el stock de insumos sobre una base de datos y las compras se realizarán por computadora con un programa dedicado.Realizaran un balance mensual de resultados. Por otro lado,en lo posible siempre deberían existir tareas asignadas en forma exclusiva.

A los efectos de implementar este plan trabajarán con todo el personal para concientizar adecuadamente. El organigrama propuesto es muy simple y reúne las características de ser flexible y adaptarse a distintos tipos de mercados. Los cargos definidos son más funcionales que jerárquicos y están planteados solo a fines comerciales. El concepto utilizado es primero la función, después la persona.



Circulación de personal.

Para la buena gestión de la higiene interna de la planta es necesario aplicar una circulación de personal y procesos adecuados para que no haya riesgo de contaminación en ninguno de los dos casos. La circulación del personal será por el frente de la planta o por otra entrada que está disponible, para luego ir al vestuario y ponerse ropa y zapatos necesarios para la circulación dentro del área de producción. En las dos entradas a esta área se encuentran bachas para desinfectar las manos del personal. Siempre que el personal salga del área de producción deberá higienizar sus manos antes de la manipulación de cualquier materia que pueda sufrir alguna infección.



PLAN DE PRODUCCIÓN

La maquinaria para producir galleta que cuenta la empresa son, una amasadora ZZvolcable y batidora de tres velocidades, una formadora de galletas rotativa, azucaradora o depositadora de cereales posterior a la formadora, horno túnel continuo, cinta de enfriamiento, depositadora de galletas y, por último, una envasadora semi automática con selladora.

El proceso consta de varios pasos para la producción de galletas. Apartado del área de producción localizamos el stock de insumos y materias primas para la producción. Utilizaremos para un sistema operativo de control para optimizar el proceso de



compras. En el paso 1 se prepara la materia prima a utilizar ubicándola cerca de la zona de preparado de formula. Esta se prepara dentro de la amasadora ZZ con capacidad de 100 kg y batidora con capacidad de 60 lts.



El preparado líquido de la batidora se introduce dentro de la amasadora ZZ obteniendo así el amasado final. El proceso cuenta con un tiempo estimado de 12 a 15 min. Segundo paso se ubica el amasado en la formadora de galletas rotativa, está, a través de un rolo, brinda el formado final de la galleta.



En tercer lugar, encontramos la cocción de la galleta. Se realiza a través de un horno túnel continuo de 22 metros, en el cual se lleva la masa de la galleta entre 150 y 200 grados centígrados.



El horno cuenta con una producción máxima de 300 kg/h. El plan de producción está estimado para 150 kg/h, por lo tanto, se tomó la decisión de utilizar la mitad del horno, ósea, 13 metros aproximadamente. En un futuro podrán aumentar la producción en un 100% sin necesidad de adquisición de maquinaria.

El paso 4 es el enfriamiento de la galleta. La galleta para ser envasada necesita contar con una temperatura y humedad adecuada para evitar formaciones de bacterias y hongos dentro del paquete. Cuenta con una cinta transportadora de 8 metros con extractores de alta velocidad para ayudar en ese enfriamiento.



Una vez enfriada la galleta la misma cinta transportadora la ubica en un apilador de galletas. Este apilador facilita el próximo proceso de envasado ya que la galleta está acomodada para ser transportada y reduce volúmenes.

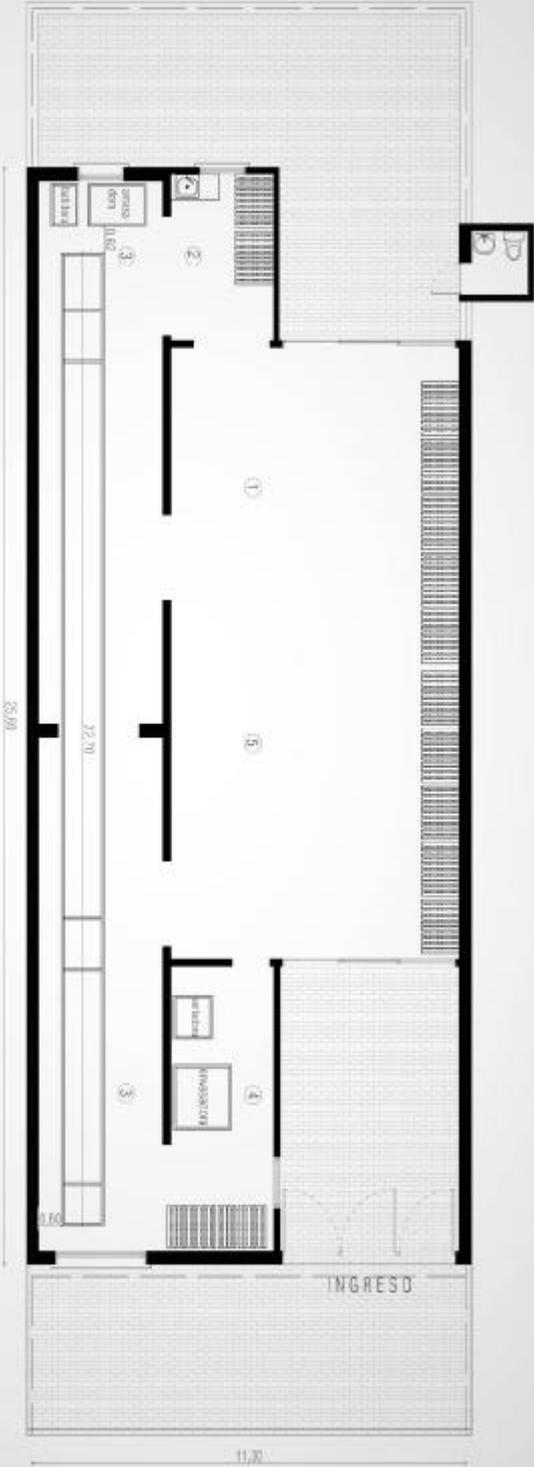
Las galletas se transportan y se acumulan dentro de cajas plásticas en un lugar seco para que no se genere humedad en la galleta. Cada una de estas cajas como paso 4 es ser transportadas a la zona de envasado. Una envasadora semiautomática con balanza, lo cual significa que es necesario de una a dos personas para el proceso de envasado, será la encargada de finalizar este proceso.



La función de la balanza es que sea preciso el pesado de cada bolsa ya envasa. La capacidad es de 6 a 8 bolsas por minuto, dependiendo de la velocidad de la persona. Las galletas se envasarán en bolsas pre confeccionadas para luego ser envasadas dentro de una caja con capacidad de 15 a 20 bolsas aproximadamente. Las cajas ya cerradas se acumularán en pallets para luego ser despachadas a los distribuidores.

En el siguiente mapa se muestra cada área dentro de la empresa con las diferentes distribuciones y sectores en las que se realizara la producción y los depósitos por separado. (Mapa de procesos próxima página).

- Área 1, depósito de materia prima e insumos.
- Área 2, preparación de materia prima e insumos para realizar formula.
- Área 3, producción de fórmula, amasado y batido, formación de galleta, horneado, enfriamiento y acumulación.
- Área 4, depósito de galletas en cajas platicas.
- Área 5, envasado de galletas.
- Área 6, depósito de cajas de productos terminado en pallets.



REFERENCIAS

- 1 Depósito de Materia Prima
5 palets 1m x 1,20 m
- 2 Estado preparado de Materias Primas e insumos:
2 palets 1m x 1,2m + sacos con resaca.
- 3 Estado de Producción:
a) Armazén de ZZ 5,5 m x 1 - Base de 1 m x 0,70 m (trabajo en conjunto)
b) Cama de producción 22,7 m x 1,10 m
c) Desecho gélidos en cajas plásticas: 2 palets 1,2m x 1 m
- 4 Estado Empleado:
Empleados 1 m x 1 m - sillas 5,5m x 1 m
- 5 Depósito producido terminado:
5 palets 1m x 1,20 m

PLANTA CON MAQUINARIA
ESC 1:100

DISPOSICION DE MAQUINARIAS SOBRE
PLANO BASE

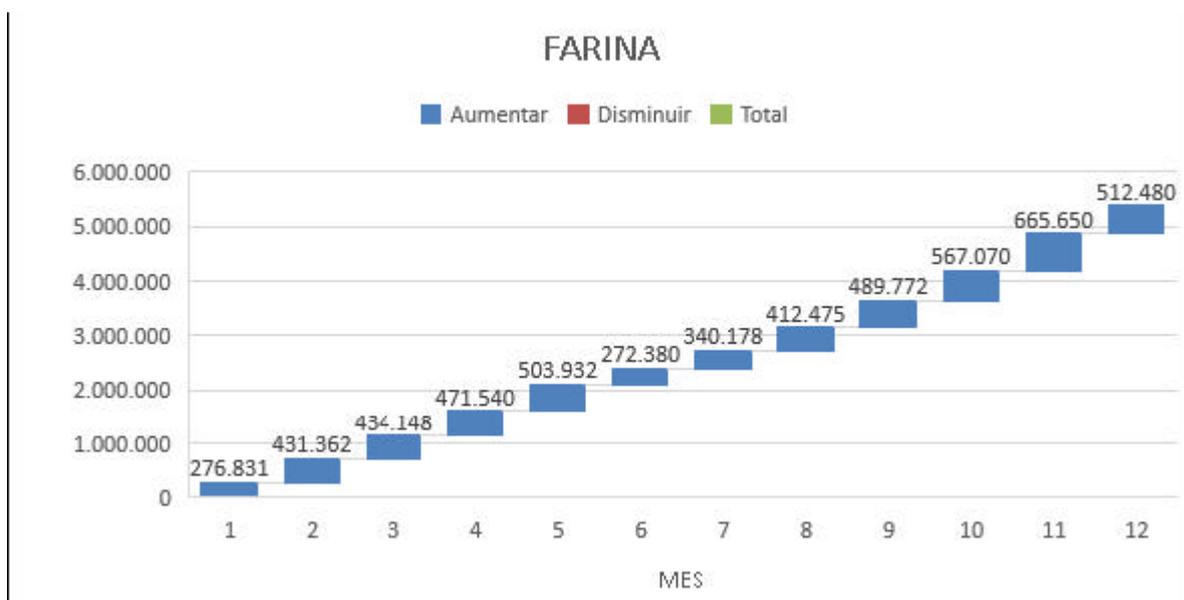
PLAN FINANCIERO

Flujo de fondos.

Flujo de efectivo a doce meses		FARINA												El Año Fiscal inicia el	
	Antes del Inicio EST	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	Total de Elementos EST	jun-18
Efectivo Disponible (a principio del mes)	350.000	115.800	276.831	431.362	434.148	471.540	503.932	272.380	340.178	412.475	489.772	567.070	686.650	512.480	
	KG x mes	5.500	5.500	6.600	6.600	6.600	6.600	9.900	9.900	9.900	9.900	12.100	12.100	101.300	
RECIBOS DE EFECTIVO															
Ventas en Efectivo	0	198.031	198.031	198.031	237.638	237.638	225.944	338.915	338.915	338.915	338.915	414.230	414.230	3.479.433	
Créditos/ otros ingresos en efectivo	0														
TOTAL DE INGRESOS DE EFECTIVO	0	198.031	198.031	198.031	237.638	237.638	225.944	338.915	338.915	338.915	338.915	414.230	414.230	3.479.433	
Efectivo Total Disponible (antes de los retiros)	350.000	313.831	474.862	629.393	671.785	709.178	729.876	611.296	679.093	751.390	826.688	981.300	1.079.680	3.991.913	
EFFECTIVO PAGADO															
Compras (mercancías)	150.000	0	0	90.545	90.545	90.545	90.545	135.818	135.818	135.818	135.818	166.000	166.000	1.387.453	
Compras (envase)	60.200	0	0	35.500	35.500	35.500	35.500	47.300	47.300	47.300	47.300	53.750	53.750	498.900	
Polímeros (inversión)	12.000														
Compras (cajas y cinta)	12.000	0	0	7.200	7.200	7.200	7.200	11.000	11.000	11.000	11.000	13.400	13.400	111.600	
Sueldos brutos (retiro exacto)		18.000	19.500	18.000	18.000	18.000	18.000	27.500	18.000	18.000	18.000	23.000	23.000	237.000	
Gastos de nómina (impuestos, etc.)		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	
Servicios externos		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000	
Artículos de oficina (de oficina y operativos)		500	500	500	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.500	
Reparaciones y mantenimiento			10.000			10.000			10.000			10.000		40.000	
Publicidad										5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	
Autos, entregas y viajes		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	
Contabilidad y legal		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	
Teléfono		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000	
Seguros y liquidación de sueldos		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	
Impuestos (predial, etc.)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	
Otros gastos (especifique)		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	
SUBTOTAL	234.200	37.000	43.500	165.245	170.245	175.245	165.745	241.118	236.618	231.618	231.618	285.650	275.650	2.481.453	
Pago principal del crédito							261.750						261.750	523.500	
Retiro de los propietarios	0	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000	
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	234.200	37.000	43.500	195.245	200.245	205.245	457.495	271.118	266.618	261.618	261.618	315.650	567.400	3.304.953	
Posición de Efectivo (final de mes)	115.800	276.831	431.362	434.148	471.540	503.932	272.380	340.178	412.475	489.772	567.070	665.650	512.480	686.959	

Como se observa en el análisis de flujo de fondos, el primer año la empresa obtendrá un resultado aproximado de \$ 686.959, siendo positivo a pesar del planeamiento de un plan de producción medio/bajo.

Cuadro de flujo de fondos.



Flujo de fondos proyectado a 5 años.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
CONCEPTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIOS	\$ 3.991.912,19	\$ 5.117.321,46	\$ 6.392.064,29	\$ 7.759.843,70	\$ 9.597.778,27
Facturación anual	\$ 3.479.433,18	\$ 4.430.362,27	\$ 5.256.624,84	\$ 6.013.578,81	\$ 6.889.505,07
Saldo disponible del año anterior	\$ 350.000,00	\$ 686.959,19	\$ 1.135.439,46	\$ 1.746.264,89	\$ 2.908.273,20
COSTOS	\$ 2.481.453,00	\$ 3.139.892,00	\$ 3.792.568,27	\$ 4.333.074,09	\$ 4.805.404,03
Costos variable para fabricación	\$ 2.072.953,00	\$ 2.639.491,05	\$ 3.131.756,14	\$ 3.582.729,02	\$ 3.985.427,76
Costos fijos	\$ 171.500,00	\$ 218.370,95	\$ 259.097,13	\$ 296.407,12	\$ 329.723,28
Sueldos	\$ 237.000,00	\$ 282.030,00	\$ 401.715,00	\$ 453.937,95	\$ 490.252,99
SALDO OPERATIVO	\$ 1.510.459,19	\$ 1.977.429,46	\$ 2.599.496,03	\$ 3.426.769,61	\$ 4.792.374,24
GASTOS DE CAPITAL	\$ 823.500,00	\$ 841.990,00	\$ 853.231,14	\$ 518.496,42	\$ 559.976,13
Retiro de utilidades	\$ 300.000,00	\$ 381.990,00	\$ 453.231,14	\$ 518.496,42	\$ 559.976,13
Pago de credito	\$ 523.500,00	\$ 460.000,00	\$ 400.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO ECONÓMICO	\$ 686.959,19	\$ 1.135.439,46	\$ 1.746.264,89	\$ 2.908.273,20	\$ 4.232.398,11
Inflación anual		19%	13%	10%	8%
Crecimiento anual		7%	5%	4%	3%

La inflación anual tomada según pronósticos del gobierno en 2018, los cuales da una disminución progresiva anual de la misma.

El crecimiento se pronosticó siguiendo una curva que incluye, crecimiento progresivo el primer y segundo años, etapa de disminución de crecimiento y estabilización.

Análisis financiero.

Tasa Interna de Retorno y Valor actual neto para decisión de inversión.

La inversión aproximada del proyecto es de 2.500.000 aproximadamente. La inversión incluye maquinaria para la producción, acondicionamiento de edificio, capital de trabajo, y artículos varios necesarios como para movimiento de mercadería, oficina, entre otras cosas.

La tasa de interés tomada para la tasa de descuento va a ser de 26,3 % tomada de la tasa más alta del mes de abril de 2018 en Argentina.

Nombre del proyecto a Evaluar	Proyecto tasa 2018	Proyecto aumento de tasa
Tasa de descuento	26%	30%

	Proyecto tasa 2018	Proyecto aumento de tasa
<i>Período</i>	<i>Flujo de Fondos</i>	<i>Flujo de Fondos</i>
0	-\$2.500.000	-\$2.500.000
1	\$686.959	\$686.959
2	\$1.135.439	\$1.135.439
3	\$1.746.264	\$1.746.264
4	\$2.908.273	\$2.908.273
5	\$4.232.398	\$4.232.398



	Proyecto tasa 2018	Proyecto aumento de tasa
TIR	52,14%	52,14%
VAN	\$ 2.082.358,09	\$ 1.653.302,69

Luego de analizar la TIR y el VAN con los respectivos resultados de cada flujo de fondo anual, llegamos a la conclusión de que la viabilidad del proyecto es positiva, ya que a pesar de las altas tasas de descuentos dadas en Argentina tomando como la más altas de las tasas de interés de LEBAC en un 26,3 el del mes de abril de 2018 acordadas por el Banco Central de la República Argentina, la tasa interna de retorno nos da un resultado mayor a la tasa de descuento. Por ende, el valor actual neto es positivo en un proyecto a 5 años.

Cabe destacar que la empresa va a estar apalancada por un crédito a 4 años del Banco Nación por 1.000.000, con una tasa del 19% anual llamada tasa productiva TNA, aplicando sistema financiero alemán.

Cálculo de retorno de la inversión (ROI).

ROI proyectado a 5 años	
Inversión Inicial	\$ 2.500.000,00
Ingresos proyectados	
Año 1	\$ 686.959,00
Año 2	\$ 1.135.439,00
Año 3	\$ 1.746.264,00
Año 4	\$ 2.908.273,00
Año 5	\$ 4.232.398,00
Tasa de descuento	26%
ROI	83%

El retorno de la inversión cuando en 5 años es \$10.709.333 y mi inversión inicial es de \$2.500.000, es igual a 83%. Siempre cuanto mayor sea este porcentaje más vamos a obtener del retorno de la inversión.

CONCLUSIÓN

Luego de finalizar el análisis de plan de negocios observamos que la propuesta de investigación para manufactura de producción agrícola en galletas dulces y bizcochos es positiva. Los análisis financieros en una propuesta de negocios dan el mayor porcentaje de la viabilidad de un proyecto, por tanto, siguiendo rigurosamente todos los objetivos impuestos dentro del plan, lograríamos el éxito de la empresa en este rubro.

El consumo de este producto y panificados en general a base de cereales, principalmente harina de trigo, aumentan cada año lo que lleva al aumento de demanda per cápita, obteniendo un gran potencial de mercado hacia el futuro. Cabe destacar el aumento de consumo de otro tipo de productos a base de harina de cereal como arroz, soja y maíz, lo que concluye en nuevos nichos de mercado al cual se puede dirigir la empresa en el futuro.

Estarán no solamente enfocados en capital productivo, sino también, en capital humano, guiados a un progreso personal en cada uno de sus miembros, capacitando, trabajando en equipo y buscando el éxito conjunto de la empresa.

El fin de la compañía es obtener la satisfacción del consumidor, cada punto dentro del plan es obtener la misma, guiados de por estrategias específicas competitivas para lograr estar a la altura del mercado y poder llegar a cada uno de los puntos de ventas para el acceso del consumidor, y así poder convertirlos en clientes.

Los distribuidores serán la intermediación para lograr el punto antes mencionado, ellos serán el bastión fundamental para el logro de dichos objetivos. Por tanto el trato deberá ser a través de alianzas, compartiendo estrategias y en lo posible lograr un buen trabajo en conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Carl McDniel, Jr y Roger Gates. Octava Edición. *Investigación de Mercado*.

Dei Daniel. La tesis. 2006.

Giménez, C. M. C. M., Giménez., Espósito, W. O., & Giménez, C. M. (1995). *Costos para empresarios*.

Johnson Gerry, ScholesKevan, *Dirección Estratégica* 5^a edición

Kotler, Philip and Armstrong, Gary. *Marketing*. Decimocuarta. México: *Pearson Educación*, 2012.

Reynolds, J. El libro completo del e-commerce. Segunda. Bilbao : Deusto, 2001.

Sabino Carlos. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escrito. 1998. Editorial

Lumen/Hvmanitas Scavone Graciela. Cómo se escribe una Tesis. 2006.

Páginas Webs.

Julio Yonque D. , Manuel García P. y Luis Ruez G.*

“KAIZEN Y LA MEJORA CONTINUA”. www.sisbib.unmsm.edu.pe

Michael Porter., Edición actualizada y aumentada

“Ser Competitivo”. www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo

Roberto VernaEtcheber

<http://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-industria-nacional>