



Facultad de Ciencias Empresariales.

Sede Rosario - Campus Pellegrini.

Carrera: Licenciatura en Comercialización.

Trabajo Final de Carrera Título:

***“Evaluación de la factibilidad de incorporación de una planta de
fabricación de queso rallado en la Ciudad de Rosario” (PICP)***

Alumno: Federico Baroso - federicobaroso@gmail.com

Tutor de Contenidos: Dr. Rubén H. Pavetto.

Tutora Metodológica: Mg. Ana María Trottini.

Agosto 2017

Índice

	Página
Resumen ejecutivo	2
Capítulo I	
Introducción.....	3
Antecedentes	4
Cartera de productos.....	5
Matriz FODA	7
Capítulo II	
Análisis interno y externo: PESTA	9
Análisis de las 5 fuerzas competitivas.....	12
Mercado y competencia.....	14
Capítulo III	
Plan de acción queso rallado	20
Proceso productivo	23
Estrategias	27
Análisis rentable y costos	31
Flujo de Fondo.....	35
Conclusión	36
Bibliografía	38

Resumen ejecutivo

Realizamos el presente plan de negocios para verificar la factibilidad económica de desarrollar una nueva planta en la Ciudad de Rosario para la elaboración del producto **queso rallado** de la firma de Lácteos Rosalat.

La idea de este proyecto surge con la detección de un segmento de mercado en nuestra ciudad y zonas aledañas, que si bien se encuentra maduro y con varias empresas desarrollando productos similares y sustitutos, no se encuentran productos de calidad media con precios aceptables para el consumidor de bajos recursos ya que las empresas de marcas reconocidas como Sancor y Serenísima tienen precios un 40% superiores a los que proyectamos lograr y otras marcas de poco renombre están entre un 5 y 10% por encima.

Tener ventajas competitivas fue otra de las cuestiones de esta idea, la empresa cuenta con canales de distribución alrededor del país y una distribuidora propia en la ciudad de Rosario. La experiencia es otro factor importante que gracias a su largo recorrido en la industria láctea será de mucha ayuda.

La inversión inicial es de \$1.405.000 pesos con un periodo de recupero llegando al tercer año, vendiendo en promedio el 50% de la capacidad de producción.

La empresa siempre se propone nuevos objetivos a alcanzar y no descansa hasta lograr los resultados deseados. Busca que sean razonables y entienden que los mismos se logran a través de esfuerzos diarios. De allí es el éxito de la misma, siempre intentado superarse día a día.

Capítulo I

Introducción

Lácteos Entre Ríos S.R.L. es una firma que nace en el año 1995 en la provincia de Entre Ríos. Ubicada en la ciudad de Viale, procesa leche destinada a la elaboración de productos lácteos como ser Quesos, Dulce de leche, Crema, Leche en Polvo y Leche Fluida.

La planta industrial, se construyó estratégicamente en el corazón de la cuenca lechera más importante de la Provincia de Entre Ríos, con el objetivo de contar con la más pura materia prima, aumentar la producción y elaborar productos sanos, frescos y de sabor artesanal.

Nos convocan para formular un Plan de Negocio que permita evaluar las posibilidades de apertura de una mediana planta de fabricación de Queso Rallado en la ciudad de Rosario, con el fin de abastecer distintos segmentos del mercado de nuestro país

La planta va a ser instalada en un galpón apto para el ensamble de máquinas ubicado en zona oeste. Como ventaja de esta locación podemos marcar principalmente las fáciles vías de acceso que los potenciales proveedores y clientes, tienen para dirigirse a la planta y el bajo costo de la propiedad por su ubicación. Como desventajas si bien está rodeada de fábricas y galpones industrializados, la zona no es la más segura.

Dentro del galpón se ubicaran 6 máquinas necesarias para la fabricación, una oficina pequeña para el encargado de producción y una cámara de frío para mantener el producto semiterminado en temperatura ideal.

Antecedentes

Lácteos Rosalat es una firma que nace en el año 1995 dedicada a la elaboración de Quesos blandos (Cremoso) y fundada por sus actuales dueños (Oscar Cernelos, César Cernelos y Rubén Florio), con la única idea de abastecer solo una distribuidora de alimentos de la que formaban parte.

Luego de varias remodelaciones en la planta alquilada donde producía la firma, y abasteciendo de manera estable a la distribuidora, surge la idea de comercializar sus productos no solo en la ciudad de Rosario, sino en toda la Provincia de Santa Fe a través de una red de distribuidores locales en distintos puntos estratégico de la provincia (Rafaela, Santa Fe, Reconquista, Venado Tuerto y Rufino).

En el 2000 y después de muchos años de un estable y prolijo trabajo, los gerentes toman la decisión de adquirir varios lotes para desarrollar una propia planta de Quesos; lo cual le llevó cerca de 2 años para finalizarla.

Esta planta contaba ya con tecnologías de punta y permitía la fabricación de Quesos Blandos, Semiduros, Duros. Esto permitió a la empresa agrandar su cartera de productos y lograr una mayor llegada a distintos tipos de consumidores.

En el 2008, se incorporan: Dulce de leche, Quesos Hilados y Untables, paralelamente se incorporan 6 representantes de ventas en distintos puntos estratégicos del país para así potenciar aún más la venta y una red de Preventistas en toda la provincia de Santa Fe y norte de Buenos Aires.

Al día de hoy, la firma sigue invirtiendo y desarrollando nuevas líneas de producto, en este caso la inversión más importante hasta el momento: Una planta de Secado de Leche en Polvo, Suero y WPC, con el único fin de su comercialización.



Fachada de la Empresa



Misión: Ser reconocida nacionalmente por su competitividad, calidad de sus productos y servicio al cliente.

Valores: El eje de la filosofía de Rosalat es satisfacer la necesidad de los consumidores con productos de alta calidad, busca siempre entender a los clientes, empleados y proveedores para responderles con lealtad a partir de la excelencia en todo lo que se hace.

Con visión optimista continúa en la generación de proyectos, invirtiendo constantemente en tecnología de punta y capacitación para poder responder a las exigencias y normas nacionales como así también a las preferencias y usos del consumidor.

Cartera de productos

La empresa posee una gran variedad de productos, desde quesos blandos a duros, dulce de leche y leche en polvo, entre otros.

Productos elaborados por la empresa

- Quesos Duros: Sardo, Romanito, Sbrinz, Provolone.



- Quesos untables e hilados: Untable, Mozzarella



- Quesos Blandos: Queso Cremoso



- Dulce de leche: Dulce de leche Clásico x 200 / 400 gramos / 1, 5 y 10 Kilos.
- Dulce de leche Repostero x 200 / 400 gramos / 1,5 y 10 Kilos.
- Dulce de leche Light x 200 gramos.



- Leche en Polvo: Leche en polvo bolsón x 25 Kg.
- Leche en polvo x 800 grs.



Marcas y patentes

La firma cuenta con tres marcas registradas y patentadas. Cada una de ellas fue creada estratégicamente para atender a distintos segmentos del mercado, con la finalidad de abarcar una cuota mayor del mismo. La principal marca “ROSALAT” (utilizada para productos de óptima calidad), la segunda “DON PEPE” (productos de calidad alternativa) y “SABORCREM/EL PAISANO” (productos reelaborados, fundidos y procesados). Estos últimos tienen como objetivo un mercado de clase económica baja.

La marca es “todo signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”, por lo tanto los productos son mudos y es ella la que les proporciona una imagen.

En la empresa Rosalat hay dos criterios fundamentales que se utilizaron en la elección de marca: memorable y significativa. Hacen que esta sea fácilmente recordable, visualmente rica e imaginativa ya que uno como cliente sabe con lo que se va a encontrar y además inspira confianza.

Para Rosalat, la lealtad, por sobre todas las cosas es el beneficio más importante que le brinda el capital de marca, ya que es un compromiso de comportamiento de compra futura de sus productos. Además, ésta acarrea a los demás beneficios, manteniendo a los clientes actuales satisfechos, logra reducir la vulnerabilidad ante las acciones de la competencia y posibles situaciones de crisis.

Matriz FODA

FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Su objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro

Fortalezas

- ✓ Tener un canal de distribución propio y exclusivo.
- ✓ Excelente ubicación de la planta industrial en la cuenca lechera más desarrollada de la provincia de Entre Ríos.
- ✓ Diversidad en productos.
- ✓ Laboratorio propio para realizar controles y pruebas.

- ✓ Equipamiento moderno

Debilidades

- ✓ Poca comunicación de la alta gerencia, hacia el nivel medio y operativo.
- ✓ Marca con falta de posicionamiento.
- ✓ Reducida promoción de los productos en el PDV.
- ✓ Página de WEB y Facebook desactualizadas.
- ✓ Bajos presupuestos para realizar campañas de social media.
- ✓ Personal reducido.
- ✓ Falta de campañas publicitarias
- ✓ Falta de capacitación al personal

Oportunidades:

- ✓ Créditos de financiamiento para pymes de parte del gobierno.
- ✓ Formar parte del cordón industrial de la ciudad de Viale.
- ✓ Canal para llegar a localidades único
- ✓ Expandirse a otros mercados
- ✓ Producto masivo.
- ✓ Aumento de consumo lácteo progresivo en Argentina los últimos años.
- ✓ Buena relación de precio-calidad.
- ✓ Gran potencial para desplegarse y desarrollarse en las distintas plataformas digitales gracias a que es un producto masivo.
- ✓ Posibilidades de exportación a mercados chinos.
- ✓ La situación económica condiciona a las personas en resignar un poco la calidad de consumo y pasarse a productos de menor coste.

Amenazas:

- ✓ Aspectos climatológicos que dificulten la recolección de leche fluida.
- ✓ Aspectos climatológicos que dificulte el acceso a energía eléctrica de la empresa.
- ✓ No poder salir a hacer frente a los precios que dispone la competencia ya consolidada en el mercado y con margen de ganancia amplio.
- ✓ Cuestiones impositivas y leyes del gobierno de turno.
- ✓ Atraso en la producción por problemas y costos de importación de repuestos para la maquinaria importada.

Capítulo II

Análisis interno y externo: PESTA

Atractivos Financieros

En un mediano/largo plazo, los atractivos financieros de la organización son los mercados externos. Una vez terminada, y consolidado el proyecto de planta de secado (Leche en polvo y Suero parcialmente desmineralizado), los planes son entrar al mercado chino, que son los principales importadores de este tipo de productos.

Para poder visualizarlo vamos a utilizar la matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes del problema o factores que lo determinan.



La estrategia utilizada es la de desarrollo de nuevos mercados, si bien el proyecto del presente trabajo es la implementación de la planta de queso rallado, la estrategia global es la de entrar en nuevos mercados que hoy están creciendo en la demanda de productos lácteos como el mercado chino.

Para llevarla a cabo vamos a entrar con el producto de mayor demanda que es la leche en polvo y luego con el tiempo una vez ya establecidos en el mercado internacional y respaldados por la confianza de los clientes, vamos a adoptar una estrategia de penetración de mercado, ofreciendo a los mismos la cartera de productos de quesos.

Ambiente socio-cultural

El mercado doméstico es destinatario de alrededor del 80 % de la producción nacional de leche. Por su consumo se ubica en el segmento de países de más alto consumo a nivel mundial; actualmente se alcanzan los 203 litros por habitante y por año. En términos de composición relativa, el “mix” de consumo nacional se caracteriza por la alta participación de los quesos, especialmente de variedades de pasta blanda (Cuartirolo, Cremoso, Por Salut) seguidos por los de pasta semidura (Pategrás, Gouda, Danbo Edam, Gruyere) y algunas variedades de quesos de pasta dura (Reggianito, Provolone, Sardo).

La leche fluida ocupa el segundo lugar en el consumo nacional de lácteos, y en este caso se destaca el crecimiento que experimentó la participación de la leche esterilizada UAT o “larga vida” (30 % de las leches fluidas en el año 2009). La leche en polvo entera y descremada, cuyo principal destino es la exportación, tiene aún un buen mercado doméstico, ya sea por los canales de venta tradicionales, las licitaciones públicas o el uso industrial.

Ambiente político

El sector lácteo se encuentra en uno de sus peores momentos históricos. El consumo interno languidece por la pérdida de poder adquisitivo. Este escenario no sólo afecta a los productos procesados de mayor agregado de valor, sino a productos como leche líquida y en polvo. La industria se ve impactada por una reducción en la demanda externa, producto de la abundancia de excedentes en el resto del mundo. Asimismo, el derrumbe de los precios de los commodities lácteos también influye sobre los resultados del sector. Este contexto de recesión se debe a que gran parte de la mercadería

producida en el país era destinada al comercio internacional ahora se colocó en el mercado interno, generando una saturación de oferta que afectó los márgenes de ganancia de los tamberos argentinos.

Analizando la evolución anual, el consumo per cápita de leche pasteurizada en 2016 se ubicó en niveles exiguos en términos históricos siendo más bajo que el vigente en el periodo de la crisis económica del 2001/2002.

El costo argentino es una vez más la raíz del problema: costos laborales, falta de infraestructura logística e impuestos. Estos tres factores terminan devorando los márgenes de toda la cadena y dejan a cualquier industria asfixiada. Como si fuera poco, hay también una serie de condiciones coyunturales que afectaron negativamente al sector, agravando aún más la crisis, la devaluación del peso (el 60% de los insumos de los tamberos están atados al dólar), el ajuste tarifario, el aumento de los combustibles (logística) y la eliminación/reducción de retenciones agrícolas (subió costo de alimentar a las vacas).

Ambiente tecnológico

A través de los años alcanzaron muchos logros. Como primer punto, la obtención del propio terreno para el desarrollo de la planta, el montaje y desarrollo de la nueva adquisición de máquinas desueradoras de primer nivel, tinajas, pailas, envasadoras necesarias para la fabricación de productos de óptima calidad y hasta el día de hoy el desarrollo de la planta de secado de leche en polvo y suero. Los avances tecnológicos en el rubro son constantes y la empresa hace lo posible para estar en la vanguardia.



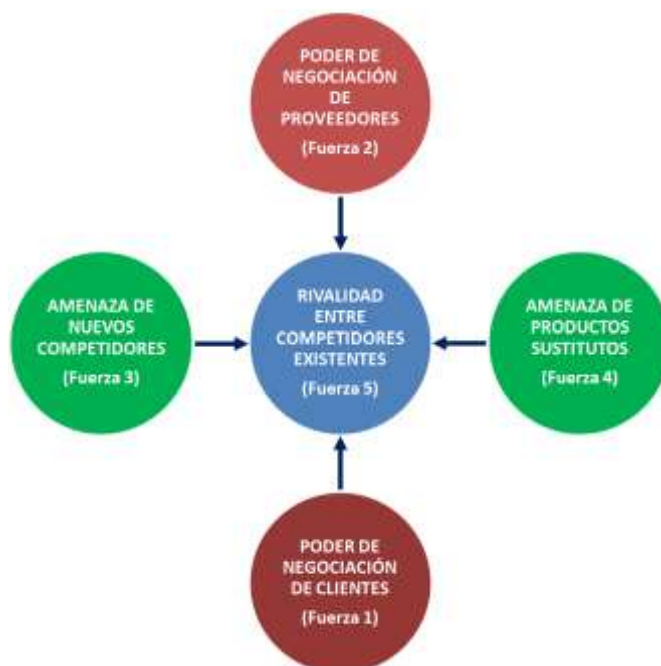


Análisis de las 5 fuerzas competitivas

El análisis es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

Establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Rivalidad entre Competidores

Rosalat cuenta aproximadamente con un 22% del mercado regional de origen (Ciudades Viale, Seguí, Crespo, María Grande, Victoria y Diamante) y esta posicionada como una empresa seguidora dentro de este segmento de mercado.

Las barreras de entradas al mercado son altas debido a las grandes compañías ya instaladas en el mercado con una elevada producción, haciendo que estas tengan mayor flexibilidad en los precios dificultando el paso a varios mercados.

Estas grandes marcas tienen desarrollado una plataforma web muy completa, como es el caso de La Serenísima que tiene una FanPage muy bien armada, su frecuencia de posteo normalmente es de dos veces por día con una llegada al público muy aceptable, cuenta con una cantidad de MG muy grande.

Poder de negociación de los Consumidores

Si bien están muy lejos de ser líderes en el mercado, tienen un gran alcance y atienden a un público bastante variado. Haciendo una rápida segmentación, los productos encajan desde la clase económica y social más pequeña que es en la que mayor impacto tiene el producto, pasando por gente de clase económica y social media, y atacando parte del mercado de mayor poder.

Los consumidores que compran los productos en la góndola de los supermercados generalmente quedan muy satisfechos, la relación precio/calidad es relativamente buena. Los productos son de muy buena calidad, a la altura de las primeras marcas, y a un precio más económico que el de ellos.

El problema con los clientes es simple, por decirlo de alguna manera, Rosalat al ser una empresa que se encuentra hace unos pocos años en el mercado y no estar consolidada en la mente del consumidor, no puede competir con grandes empresas tales como Sancor, Tremblay, La Serenísima.

Por más que la calidad de sus productos está a la altura, los precios los llevan a vender menos ya que la diferencia es estrecha.

Poder de negociación de los proveedores

El poder que tienen los proveedores tamberos de leche con el que la compañía produce la mayor cantidad de sus productos, es que en determinadas épocas del año la

producción de queso disminuye, y al no tener la capacidad de almacenar el excedente de stock, dejan de venderles y esto genera un problema muy grande, ya que hay que salir a buscar nuevos proveedores.

Productos sustitutos

Los productos sustitos en este ámbito están muy marcados, ya que como está la economía del país la gente consume cada vez menos lácteos, hay una nota muy importante en la caída de las ventas, la gente se inclina cada vez más a los productos de menor calidad y precio, pero, al que va hacia la calidad elige “primeras Marcas” antes que Rosalat.

Mercado y competencia

Estudio de mercado

Al momento de realizar un estudio de mercado nos encontramos con distintas fuentes de información. Estas se pueden encontrar dentro de la empresa (fuentes internas), o bien fuera de ella (fuentes externas).

En las investigaciones comerciales, las fuentes de información externas son las más importantes para la obtención de datos útiles.

Estos datos pueden ser de dos tipos:

Primarios: son los datos originales reunidos especialmente para el estudio en cuestión. Por ejemplo, cuando los investigadores preguntan a los consumidores por sus preferencias están recabando datos primarios.

Secundarios: son aquellos datos recogidos previamente con algún otro propósito. Por ejemplo, si se consulta información de un censo de población, se está usando una fuente secundaria.

En nuestra investigación utilizamos datos secundarios, fue obtenida en páginas del gobierno como <http://www.alimentosargentinos.gob.ar> que nos brinda información de carácter objetivo y de confianza.

Un mercado fragmentado pero que llega a ocho de cada 10 hogares. Así es el negocio de quesos, parte de la industria láctea nacional, que el año 2012 movió 11.000 millones de litros de materia prima, según datos del mercado. El camino del queso se inicia en los 13.000 tambos que brindan leche a más de 870 queserías en el país. El

consumo per cápita doméstico de este producto ronda los 12,7 kilos. De hecho, el 60 por ciento de la leche que se consume es a través de quesos.



Consumo de lácteos por productos - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

		2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Leche fluida	lts / hab	43,88	43,22	44,50	42,91	43,04	42,75	43,00	41,18	40,10	37,45
- Leche pasteurizada	lts / hab	27,55	28,08	29,34	29,14	30,72	31,38	31,33	30,16	28,47	26,63
- Leche esterilizada	lts / hab	13,46	12,81	12,96	12,07	10,21	10,01	10,63	10,23	11,02	10,45
- Leche chocolatada	lts / hab	2,87	2,33	2,20	1,70	2,12	1,36	1,05	0,79	0,61	0,37
Leche en Polvo	kg / hab	2,67	1,78	3,34	1,60	2,13	1,82	1,65	2,46	2,78	2,86
- Entera	kg / hab	2,22	1,71	2,85	1,17	1,89	1,59	1,42	2,07	2,29	2,35
- Descremada	kg / hab	0,45	0,53	0,49	0,43	0,24	0,23	0,22	0,38	0,49	0,51
Quesos	kg / hab	12,44	11,47	13,79	11,75	11,41	11,15	10,51	9,34	9,01	8,32
- Pasta dura	kg / hab	1,51	0,77	2,58	1,00	1,43	1,30	1,18	1,19	1,10	1,07
- Pasta semidura	kg / hab	4,42	4,89	4,88	4,02	3,33	3,40	3,14	2,62	2,41	2,29
- Pasta blanda	kg / hab	6,06	5,39	5,86	6,37	6,29	6,10	5,90	5,34	5,30	4,76
- Fundido	kg / hab	0,44	0,42	0,47	0,36	0,36	0,36	0,29	0,19	0,21	0,20
Dulce de leche	kg / hab	3,40	2,90	3,10	3,05	2,99	2,99	2,84	2,71	2,71	2,55
Leche condensada	kg / hab	0,17	0,18	0,19	0,18	0,20	0,22	0,19	0,17	0,16	0,19
Yogur	kg / hab	12,36	12,59	12,32	12,63	12,83	12,82	12,00	10,43	9,35	7,17
Postres	kg / hab	1,38	1,41	1,30	1,54	1,62	1,64	1,37	1,09	0,87	0,55

Notas: Los datos corresponden al consumo real por habitante, en donde Consumo Real = (Produccion + Importacion - Exportacion - Existencias) / Poblacion

Entre los segmentos lácteos (leche fluida, yogur o dulce de leche), el de quesos es el más difícil de medir. Los motivos: la cantidad y fragmentación de jugadores activos y la informalidad que, a veces, caracteriza a jugadores y canales. Gran parte de las ventas se dan vía barras de queso, que, luego, cada punto de venta (almacenes y supermercados chinos) fracciona por su cuenta.

El 43% del consumo se concentra en Gran Buenos Aires, seguido por la región Central 23%, Litoral 18% y Cuyo y NO 16%. De acuerdo con los datos de Nielsen de las ventas en supermercados, el consumidor argentino se decanta, sobre todo, por los quesos blandos, que se llevan el 68,5% del volumen. Luego, le siguen los semiduros 22,8% y los duros 5% los de mayor precio.

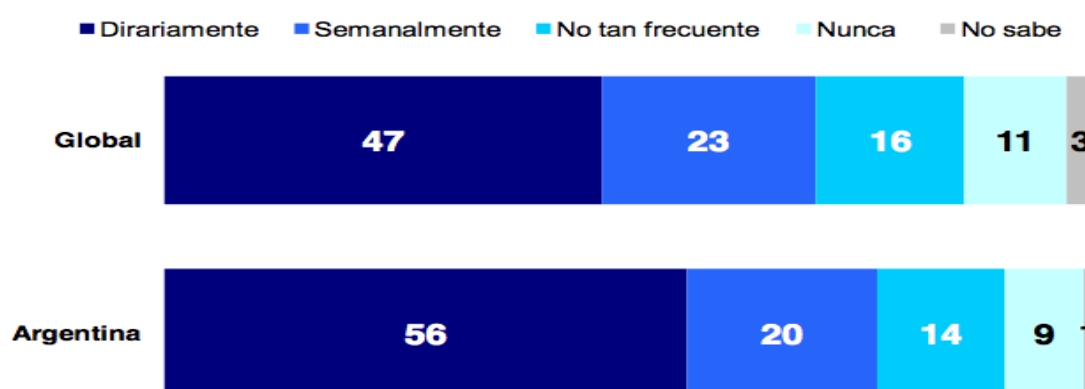
El 3% es de la categoría Especiales, que agrupa desde untables hasta en hebras. “Se había llegado al record de 10.300 millones de litros de leche en 1998, que, ahora, se supera por la tendencia del tambero a suplementar el animal, mejorar la raza e invertir en maquinaria”, explica Ernesto Arenaza, director Comercial de Mastellone Hnos., que, con La Serenísima, compite en todas las categorías. Con seis plantas queseras –de las 14 que tiene, entre elaboradoras y clasificadoras–, procesa unas 50.000 toneladas de queso al año, que representaron 30/35% de los litros de materia prima que la empresa trabajó en 2011 (en 2008, el porcentaje era de 17). Otro motivo, según el ejecutivo:

“Históricamente, un litro de leche cruda le pagaba al productor un kilo de maíz. Hoy, paga 2 kilos. Entonces, es lo que le da cash flow a su actividad. Es el capital de trabajo”

Mercado lácteo

Según un estudio realizado por la consultora Euromonitor en conjunto con Tetra Pak, el consumo de productos lácteos líquidos en Argentina alcanzó 2030 millones de litros en el 2014. De ellos, 1595 millones (78%) corresponden a leche blanca, ya sea líquida y en polvo. Muy lejos del consumo de la leche blanca y en segundo lugar con un 11%, se ubican los yogures bebibles, logrando un mercado de 224 millones de litros. En tercer lugar, con un 6% del total y un consumo de 125 millones de litros anual, se ubican las leches infantiles.

Según la encuesta RoperReportsWorldwide2014, Argentina se encuentra por arriba del promedio global de consumo de leche, tal como lo muestra el siguiente gráfico:



Para tener un panorama del target de personas que consumen leche al menos semanalmente, los resultados arrojados fueron los siguientes:

- El consumo por género se da por igual, tanto en hombres como en mujeres.
- El consumo de leche se incrementa en aquellos hogares en los que viven niños menores a 12 años.
- El menor consumo se da entre 20-30 años de edad.
- Las personas mayores de 60 años incrementan el consumo de leche.

Competencia

En la última década la actividad exhibió un fuerte dinamismo, caracterizado por fusiones y absorciones de pequeñas y medianas industrias e inversiones en nuevas plantas. A grandes rasgos, podemos reconocer cuatro grupos de empresas:

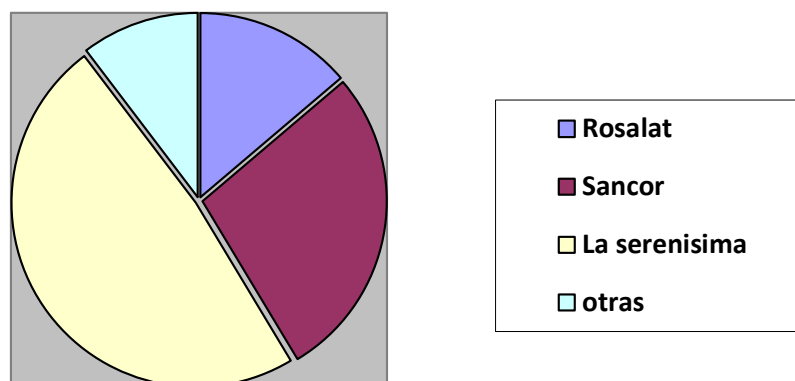
1. Grandes compañías nacionales: Sancor y Mastellone, que son las firmas líderes del mercado.
2. Firmas multinacionales: Nestlé, Parmalat, Danone, Bongrain (90% de Santa Rosa Estancias).
3. Empresas medianas: Molfino-La Paulina (de Pecom), Milkaut, Williner, Verónica, Manfrey y La Lácteo.
4. Pymes: la gran mayoría de las empresas del sector.

El grado de concentración en la recepción de leche para su industrialización no es muy elevado. Se estima que las 7 empresas líderes suman aproximadamente el 53% de la recepción de leche cruda. En cambio, la elaboración de algunos productos presenta un elevado grado de concentración. La participación de los 7 primeros elaboradores supera el 80% en las leches en polvo, fluidas y condensadas, manteca, yogur y postres y flanes. En tanto, solo acaparan entre el 40-60% del mercado en los rubros quesos y dulce de leche.

Si bien las principales empresas elaboran una amplia gama de productos, exhiben el liderazgo en alguno de ellos: Sancor, en el mercado de quesos, leche en polvo descremada, leches esterilizadas, manteca, crema y dulce de leche; Mastellone Hnos. lidera en leches pasteurizadas y leche en polvo entera y sueros y Lácteos Longchamps (Danone) en yogures, leches chocolatadas y postres y flanes. En el siguiente cuadro registramos las principales empresas del mercado y sus marcas comerciales:

EMPRESA	MARCAS COMERCIALES
Sancor Coop. Unidas Ltda.	SanCor, San Regim, Tholem, Tholem light, Sancor Trocitos, Cream Cheese, Santa Brígida, Chelita.
Mastellone Hnos. S.A.	La Serenisima, Casanto, García (ricotta), Fortuna
Danone – Mastellone	Casancrem clásico y diet, Mini Casancrem, Ser, García
Nestlé Argentina S.A.	Mendicrim, Mendirella, Mendicota
Milkaut A. U. T. Ltda.	Milkaut, Fransafé, Chis, JR
Suc. de Alfredo Williner	S.A. Ilolay, Ilolay, Vita, Ilolay, light, de Lorenzi, San Jorge
Verónica S.A.	Veronica, Pergamino.
Molfino-La Paulina	Molfino, Ricrem, La Paulina, La Paulina light, Marull, Taluhet, Senda.
Santa Rosa Est. (Bongrain)	Santa Rosa, Adler, Adler Mini, Adler Crem, Bavaria, Bavaria light, Atuel.
Parmalat Argentina S.A.	Parmalat, Gándara, Gandacrem, Saavedra.

Rosalat cuenta aproximadamente con un 22% del mercado regional de origen (Viale, Seguí, Crespo, María grande, Victoria y Diamante) y se posiciona como una empresa seguidora dentro de este segmento de mercado.



Ahora bien, haciendo referencia a marcas impuestas en el mercado podemos nombrar a las reconocidas Serenísima, Sancor, Paulina, Verónica, y muchas otras, pero con un costo un 40% al que nosotros proyectamos.

Por último, contamos con otros competidores que proveen de Productos económicos con el nombre de “Producto a base de Queso Rallado” a un costo sumamente bajo pero de calidad pésima. Por ejemplo; Inty, Cenci, Spalem, La cabaña.

Barreras de entrada al mercado

Legales: En cuanto a lácteos no hay barreras legales que impidan la venta y la comercialización de Queso Rallado. Una vez obtenida la habilitación de planta, de trazabilidad, del producto y habilitado los rótulos y formulas, la mercadería puede viajar libremente por la ciudad y ser comercializada y consumida sin alteraciones ni problemas.

Técnicas: No son un gran impedimento a la hora de ingresar como nuevo competidor, teniendo la capacidad de contratar a algún Técnico o Ingeniero en alimentos que componga la fórmula, ponga a punto las máquinas y realice una capacitación específica de cada cosa es suficiente. El proceso de fabricación de Queso rallado no es muy complejo.

Pecuniarias: Estas son las barreras que más dificultan la entrada de un nuevo agente competidor al mercado. Si bien la inversión es baja respecto a la elaboración de otros productos, se necesitan aproximadamente unos \$1.405.000 para comenzar la producción del producto que vamos a llevar a cabo.

Consumidores

El mercado del Queso Rallado esta polarizado. A una familia tipo le cuesta recurrir a un Queso Rallado de primera calidad debido a su alto costo, y yendo al extremo encontramos un producto a Base de Queso Rallado a un muy bajo costo, pero sin sabor a Queso.

Lo que buscamos es fabricar un producto que este en el medio de los dos, con un buen sabor, buen color, buen brillo y a un costo medianamente considerable. Que satisfaga la necesidad de las familias de clase media-baja.

Proveedores

El objetivo que tiene la empresa es utilizar sus desperdicios y comprar materia prima a muchas empresas pequeñas, medianas y grandes que rodean la ciudad de Rosario. La materia prima es el Queso de recorte, Queso fundido, Quesos de devolución y Quesos en mal estado. Esto es una ventaja para nuestros proveedores; normalmente las empresas que no tienen ralladora tiran estos excedentes. Con la puesta a punto de nuestra planta, le vamos a generar un ingreso adicional no previsto por ellos anteriormente y vamos a quitarle el problema de tener mercadería en mal estado en su propia planta.

Capítulo III

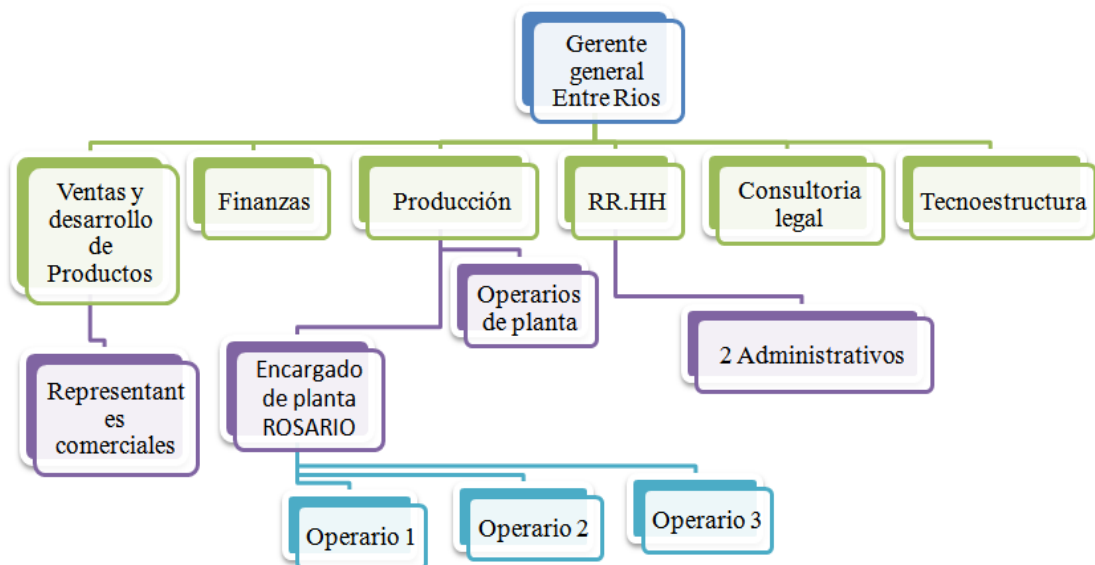
Plan de acción queso rallado

Estudios administrativos y organizativos

Debido a la pequeña dimensión del proyecto, en principio no vamos a demandar una gran carga horaria administrativa, la plantilla organizativa/administrativa va a contar con una persona. Sus funciones principales van a ser control administrativo básico y supervisar las tareas de los operarios. La contabilidad será llevada a cabo en la planta central de la ciudad de Entre Ríos como así también las cuestiones legales.

En la planta sugerimos contar con 3 operarios capacitados para la elaboración del proceso productivo del queso rallado, desde el ingreso de la materia prima hasta el embalado de la misma.

Organigrama



Estudios Técnicos

Para poner en marcha la planta teníamos la posibilidad de obtener máquinas usadas, pero tomamos la decisión de resignar un poco más de capital e invertir en máquinas nuevas y fabricadas a medida.

La planta de Rallado debe contar con 6 máquinas fundamentales para la producción del queso en sobre. Lavadora de Quesos, Raspadora de Quesos, Ralladora de Queso, Deshidratador, Envasadora y además de una cámara de frío para estacionar el Queso Rallado antes de ser deshidratado. Adicionalmente y por única vez hasta modificar la fórmula o sumar otro producto a la cartera, se contratara un técnico en alimentos para el desarrollo de la formula y la capacitación en maquinaria al personal.

Tamaño de la planta

La fábrica productora de “Queso Rallado” estará ubicada en un galpón de 23 ms de largo por 12 ms de ancho, lo cual la hace muy espaciosa y cómoda para los parámetros iniciales de producción.

Dentro del galpón vamos a colocar las 6 máquinas necesarias para la utilización de la producción, una oficina pequeña para el encargado de producción y una cámara de frío para mantener el producto semiterminado a temperatura ideal.

Estudio de localización

La planta va a ser desarrollada en un galpón apto para el ensamble de las máquinas, ubicado en la zona oeste de Rosario.

Como ventaja a nuestra locación podemos marcar principalmente las fáciles vías de acceso que tienen los potenciales proveedores y clientes para dirigirse a la planta ya que se encuentra a solo 3 cuadras de la Av. Circunvalación 25 de Mayo. Si bien la zona no es la más segura de la ciudad, por tener el acceso a la principal colectora de Rosario es bastante segura comparadas a otras zonas que tienen acceso a esta avenida.

\$ 11.000 - Galpón Alquiler - Navarro 7749



11.000 Pesos

Rosario, Provincia de Santa Fe

Código de Referencia: 89537

Enviar este anuncio por Correo
Mas opciones

- ¿Algo está mal en este aviso?
- ¿Cree que es un fraude?

Galpon en excelente estado en muy buena zona en Fisherton de 320 metros cuadrados.

Contacto
Martín Premoli
Sinergia Propiedades
Martín Premoli
0341 155 42 79 26
Whatsapp
3415427926

Ubicación del Inmueble



Producto

El primero “Queso Rallado Don Pepe x 40 gramos”; este va a ser un producto de mediana calidad, con una buena presentación y en display de 20 sobres. Dirigido en principio a un segmento de mercado de gente relativamente joven, que consuma poco queso, y que viva sola. (Debido al gramaje del producto)

El segundo “Queso Rallado Don Pepe x 120 gramos”; similar al anterior, pero con un gramaje más alto, dirigido a las familias que no le alcanza con un sobre de 40 gramos. Va a ser un producto de calidad media y con una buena presentación.

Proceso productivo

Ingreso de Materia Prima

Como primer paso se recibe la materia prima, proveniente de recortes de quesos, quesos en mal estado, quesos de devolución y quesos procesados.

Raspaje de Quesos

El segundo paso es el raspaje de quesos. En esta máquina lo que se busca es, limpiar la totalidad del queso que ingresa a la planta, eliminando partículas, microbios y todo tipo de células que puedan adulterar el producto.



Lavado de Quesos

Una vez realizado el raspaje, se colocan las piezas de quesos en una tina con agua y productos químicos de limpieza (Aptos para el Queso). El fin de este proceso es limpiar por completo y eliminar en totalidad las partículas que quedaron del proceso de Raspaje.



Rallado de queso

Cuando los bastones de Queso están aptos para ser consumidos, entran en el proceso de rallado. A través de un tambor rotativo que primero prensa al queso y luego lo deshilacha dejándolo en hebras, podemos seguir avanzando hacia un proceso de Zarandeo (misma máquina) que divide el queso apto para continuar el proceso, y el que todavía necesita otra etapa de rallado. Las partes que no fueron ralladas correctamente, repiten el proceso hasta que quede una hebra uniforme.



Deshidratador

Una vez obtenida una hebra uniforme, el queso entra en el proceso más relevante después del Rallado: El deshidratado, en esta etapa es depositado en tubos de acero con agujeros, los cuales a través de viento caliente, logran quitarle toda la humedad. Luego del proceso de deshidratado el producto en transformación va tomando la forma que todos conocemos.



Enfriamiento

Terminado el proceso de deshidratación, las hebras de quesos son colocadas en bolsas de nylon con varias paredes protectoras, selladas y guardadas a 10° (diez grados) durante 48 horas aproximadamente.

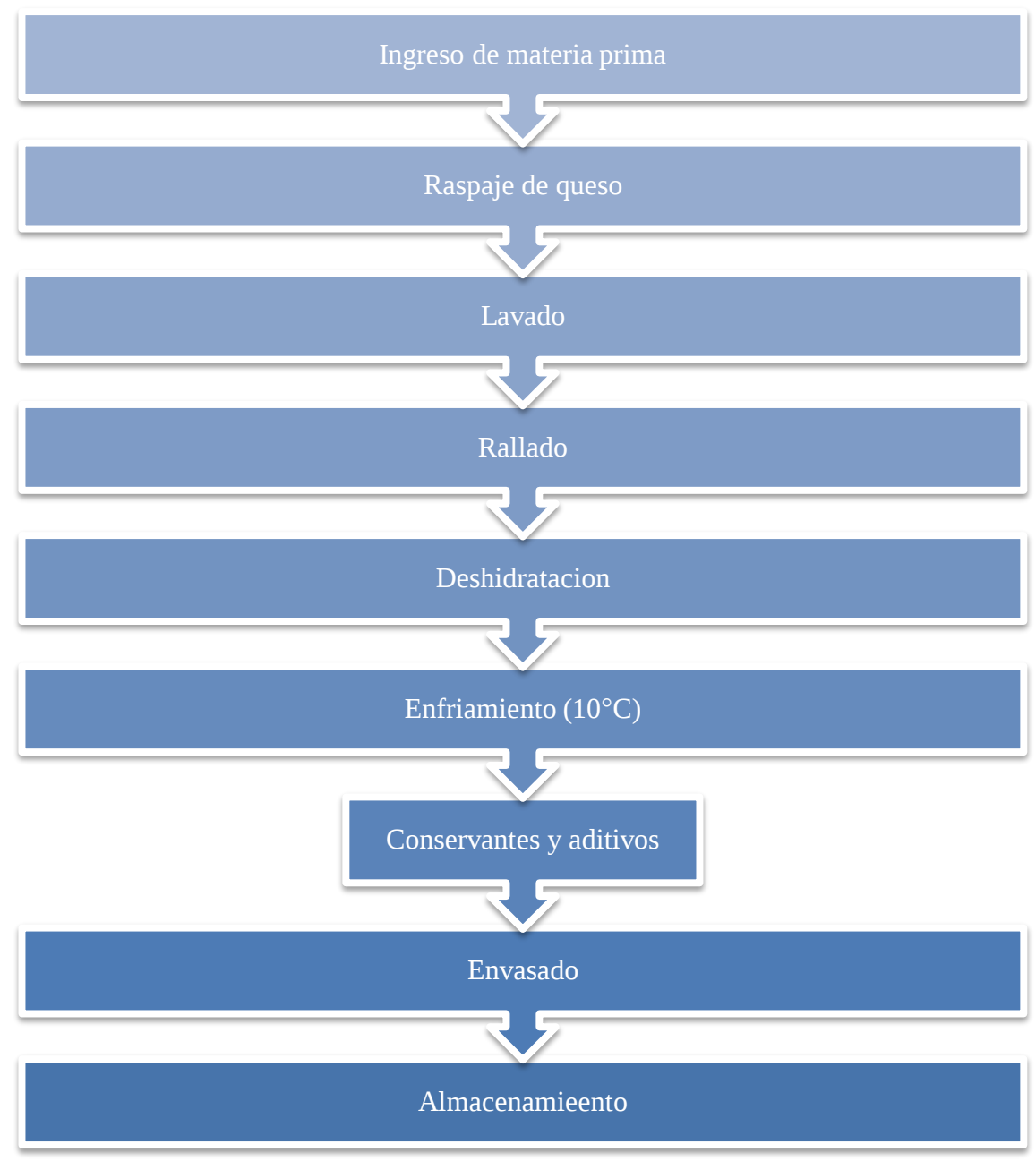


Envasado

Terminada la etapa de enfriamiento, se coloca el queso en pilas de 20 kilos para luego ser envasadas y acopiadas a temperatura ambiente, ya aptas para su venta.



Diagrama de flujo



Estrategias

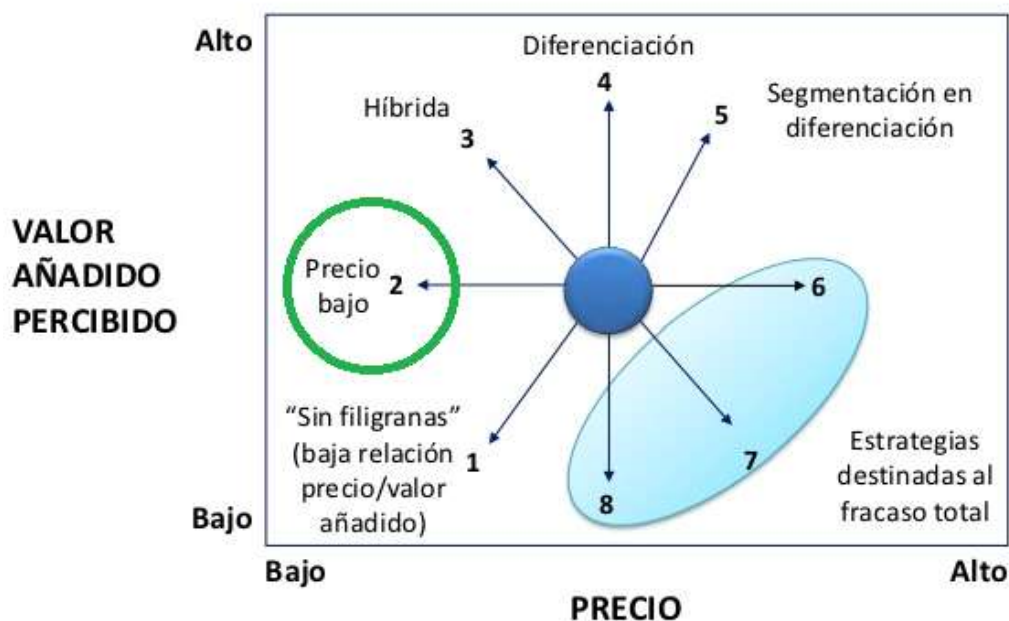
Forma de comercializar

Antes de lanzar productos al mercado, la empresa realiza durante meses múltiples pruebas, formulas y combinaciones, para luego desarrollar el prototipo de producto que se adecuara a las necesidades de los consumidores potenciales.

Luego de encontrar la fórmula más eficiente y aplicando técnicas de estratégicas de comercialización, canales de distribución, forma de comunicación, el producto se lanza al mercado, intentando lograr que cada vez esté más cerca de llegar a la etapa de crecimiento y aceptación.

Estrategia de precios

Para fijar la estrategia de precio, vamos a utilizar el método de reloj de Bowman. El mismo permite encontrar rutas de éxito en las estrategias competitivas que focalizan su atención en la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio pagado por el producto o servicio.



Considerando la buena calidad del producto que vamos a ofrecer y la confianza del mercado actual, tomaremos la decisión de salir al mercado con precios iniciales bajos para conseguir una penetración rápida y eficaz, es decir, para atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio, con esto a su vez elevando el volumen de ventas reduciremos los costes de producción, lo que le permitirá a la empresa bajar aún más sus precios. Por ello elegimos la posición número 2 del reloj de Bowman (precio bajo).

Estrategia de distribución

Como primera medida vamos a utilizar los canales de distribución ya existentes que maneja la empresa para distribuir en la zonificación (Canales detallista), que atienden a tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras y boutiques. Paralelamente contaremos con dos vendedores (no exclusivos de la empresa) para que ofrezcan los productos en la ciudad de Rosario y un representante (no exclusivo de la empresa) que atiende otras localidades de la provincia de Santa Fe. Como segunda medida introduciremos los productos a canales mayoristas para que revendan a otros detallistas que la empresa no puede satisfacer.

Estrategias de Promoción

Campañas en el PDV

Ahora ya tenemos un precio de penetración, necesitamos que el consumidor encuentre el producto en las góndolas, si bien en los supermercados no hay mucho poder de negociación en la ubicación de las mismas y si los hay no son accesibles, en los almacenes y lugares de tamaños chicos o medianos vamos a utilizar publicidad gráfica y ubicación de los quesos estratégicamente para generar mayor visibilidad de los mismos y en ocasiones fomentar la compra impulsiva. Buscaremos también la forma de integrar el producto con otros complementarios como por ejemplo fideos.

Campañías en redes sociales

Dado el crecimiento y alcance que tienen las plataformas web en estos días creemos que es uno de los pilares más fuertes al cual nos tenemos que enfocar a la hora de hablar de campañas publicitarias y contacto con el cliente.

YouTube

En este medio contamos con muchos canales de cocina, es una buena forma de presentar el producto como parte de los ingredientes que utiliza el cocinero, esto también da la posibilidad de ver la cantidad de visitas del video, los me gusta y los no me gusta.

Facebook

Si bien la empresa hoy cuenta con este medio, no se encuentra realizando una buena interacción con los clientes. El último poste fue el 4 de febrero, eso ya nos demuestra la poca comunicación. Por lo tanto, en primer lugar tenemos que generar contenido y luego llevar el tráfico a la página. Para ello debemos integrarlo con YouTube y cada video de recetas que se suba a la plataforma se publicará en Facebook. Subiremos fotos con mayor frecuencia, por lo menos 2 o 3 por semanas, con contenidos relacionados como información nutricional del queso, lo bien que le hace a la salud, dietas balanceadas y algunos Tips de recetas como por ejemplo de tortas utilizando el dulce de leche de la marca.

Por último tomar los videos e información más importante y publicarla a través de Facebook, esto permitirá segmentar al público objetivo, por muchos rangos como edad, sexo, localización, y ver el resultado obtenido por cada campaña, esto moverá tráfico tanto en Facebook como en las redes de integración como YouTube, generando a su vez más me gusta en la página.

Comunicación y capacitación

En una ocasión entrevistamos a Rubén Florio, socio accionista de la empresa. Después de una charla amistosa, detectamos que uno de los principales problemas de la compañía estaba en la comunicación y capacitación de los empleados. También consultamos a uno de los empleados y familiar.

Palabras de un empleado familiar; *“Cada vez que uno realiza un trabajo o una tarea y es supervisada por alguno de los dueños siempre encuentra algún problema o algún error y nunca te estrechan la mano para felicitarte por las cosas que uno hace bien, eso, creo que es lo más frustrante que tengo en el día a día de mi trabajo”*

Después de escuchar y analizar estos 2 encuentros, confirmamos que la comunicación con el personal de la empresa y las capacitaciones de las mismas no eran adecuadas. Por ello proponemos traer una persona externa a la empresa, de carácter objetivo que tenga como prioridades:

- Conocer a los empleados y segmentar las comunicaciones según sus posiciones, funciones, necesidades, intereses y expectativas.
- Valorar la percepción del trabajador, sobre lo que hace la empresa y lo que de ella recibe. No sólo sobre la compensación salarial, sino también emocional.
- Mejorar el clima laboral para los trabajadores y que conozcan sus derechos para que así gocen de ellos y puedan realizar su labor con satisfacción.
- Suponemos que obtener un mayor aprendizaje y mejor conocimiento, existirá una mejor comunicación.

Una buena comunicación asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en su debido tiempo, permitiendo divulgar los objetivos del negocio y la filosofía de la empresa, reconociendo que todos sus miembros se dirijan en la misma dirección, además de fomentar la confianza y mejora del clima laboral, por lo que se puede lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, se evita la fuga de empleados valiosos para la empresa, y la poca predisposición para el trabajo, facilitando a los trabajadores sentirse escuchados y que pueden aportar ideas, soluciones a los problemas cotidianos, da apertura a colaborar con una vigilancia en áreas críticas como tecnológica, legal y comercial, difunde los logros particulares y

grupales. La fluidez de la información aumenta la eficiencia y la efectividad de la realización de los procesos.

Análisis rentable y costos

Costos Fijos

- Alquiler del Galpón: \$11.000 por mes.
- Impuestos Inmobiliario API: \$1.000 por mes.
- Servicios: TGI, Luz, Agua corriente, Gas, Internet, telefonía: \$25.000 por mes.
- Encargado de planta: \$20.000 por mes, jornadas de 8 horas de lunes a viernes y sábados 4 horas, incluye cargas y leyes sociales.
- Personal Operativo: 3 personas, total \$45.000 por mes, jornadas de 8 horas de lunes a viernes y sábados 4 horas, incluye cargas y leyes sociales.

Nota: cargas y leyes sociales se considera un 17 % de aporte del personal y 26 % de contribución patronal.

Costos Variables

- Gastos de Comercialización: 3 representantes que trabajarán por una comisión del %4 sobre las ventas realizadas.
- Gastos de mercadotecnia y publicidad 3% sobre las ventas.
- Materia prima: Quesos de recorte. \$65 x kg. Capacidad máxima de producción diaria (10.080kg)
- Insumos para la producción: conservantes, colorantes, aromas. \$8,00 x kg de queso.
- Envase: Sobres de aluminio bicapa con diseño a 3 colores. \$0,40 x sobre de 40g y \$0,45 para sobres de 120g.
- Envase: Display de cartón para 10 unidades de sobres 120g \$3,5. Display de cartón para 20 unidades de sobres de 40g \$3,2
- Caja madre de cartón con impresión de la marca para 4 display de 120g \$4,91. Caja madre de cartón con impresión de la marca para 6 display de 40g \$4,91.

Capacidad máxima de producción

- Horas diarias de producción: 7 horas.
- Capacidad máxima de producción diaria: 60kg/h x 7hs: 420kg
- Capacidad máxima de producción mensual: 10,080 kg

Nota: en el primer periodo la producción arranca con un 40% de la capacidad máxima, estimamos un aumento del 20% año tras año.

INVERSION INICIAL "Proyecto queso rallado"					
ACTIVO	NUMERO UNIDADES	PRECIO UNITARIO DE ADQUISICIÓN	VIDA UTIL CONTABLE	VALOR RESIDUAL	
Terreno	0	-	0	0%	-
Edificio	0	-	0	0%	-
Galpón	0	-	0	0%	-
Puesta a Punto Galpon	1	80.000,00	10	0%	-
Raspadora de Quesos	1	90.000,00	10	30%	27.000,00
Lavadora de Quesos	1	120.000,00	10	30%	36.000,00
Ralladora de Quesos	1	130.000,00	10	30%	39.000,00
Deshidratador	1	350.000,00	10	30%	105.000,00
Cámara de Frío	1	160.000,00	10	30%	48.000,00
Envasadora	1	400.000,00	10	30%	120.000,00
Puesta en Marcha - Técnico en alimento - Otros	1	75.000,00	10	0%	-
TOTALES		1.405.000,00			375.000,00

COSTOS FIJOS "Proyecto queso rallado"		
DETALLE	CANTIDAD	IMPORTE TOTAL MENSUAL (\$)
Alquiler Inmueble	1	11.000,00
Impuestos inmobiliario - API	1	1.000,00
Servicios	1	25.000,00
Encargado de Planta	1	20.000,00
Personal Operativo	3	45.000,00
TOTALES		102.000,00

COSTO DE SOBRE QUESO RALLADO DE 120 GRAMOS PARA AÑO 1		
DETALLE	CANTIDAD	IMPORTE
Incidencia costos fijos	\$/unidad	3,31
Materia Prima - Queso de Recorte	\$/unidad	7,80
Insumos: Conservantes/Aromaticos/etc	\$/unidad	0,96
Envase: Sobre 120 gramos	\$/unidad	0,45
Display de Carton 10 unidades 120 gramos	\$/unidad	0,35
Caja Madre Carton para 4 display de 120 g	\$/unidad	0,12
COSTO POR SOBRE ANTES DE COMERCIALIZACION E IMPUESTOS		12,99
COSTO DE COMERCIALIZACION	4%	0,62
INCIDENCIA DEPRECIACIONES		0,28
SUBTOTAL		13,90
INGRESOS BRUTOS	3,50%	0,55
IMPUESTO AL CHEQUE	1,20%	0,19
TASA DREI	0,50%	0,08
COSTOS TOTALES - ANTES IMPUESTO GANANCIAS		14,71

PRECIO DE VENTA SOBRE QUESO RALLADO DE 120 GRAMOS	15,62
--	--------------

COSTO DE SOBRE QUESO RALLADO DE 40 GRAMOS PARA AÑO 1		
DETALLE	CANTIDAD	IMPORTE
Incidencia costos fijos	\$/unidad	1,10
Materia Prima - Queso de Recorte	\$/unidad	2,60
Insumos: Conservantes/Aromaticos/etc	\$/unidad	0,32
Envase: Sobre 40 gramos	\$/unidad	0,40
Display de Carton 20 unidades 40 gramos	\$/unidad	0,16
Caja Madre Carton para 6 display de 40 g	\$/unidad	0,04
COSTO POR SOBRE ANTES DE COMERCIALIZACION E IMPUESTOS		4,62
COSTO DE COMERCIALIZACION	4%	0,22
INCIDENCIA DEPRECIACIONES		0,09
SUBTOTAL		4,94
INGRESOS BRUTOS	3,50%	0,20
IMPUESTO AL CHEQUE	1,20%	0,07
TASA DREI	0,50%	0,03
COSTOS TOTALES - ANTES IMPUESTO GANANCIAS		5,23

PRECIO DE VENTA SOBRE QUESO RALLADO DE 40 GRAMOS	5,58
---	-------------

PRODUCCION												
	UNIDAD	CANTIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CAPACIDAD DE PRODUCCION - TURNO (7 hs)	Kg	10080	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880
CAPACIDAD UTILIZADA	%		40%	48%	58%	69%	83%	100%	100%	100%	100%	100%
Produccion en Sobre 120 gramos	unidades		184.800	221.760	266.112	319.334	383.201	462.000	462.000	462.000	462.000	462.000
Produccion en Sobre 40 gramos	unidades		554.400	665.280	798.336	958.003	1.149.604	1.386.000	1.386.000	1.386.000	1.386.000	1.386.000
Produccion en Sobre 120 gramos	Kg		22.176	26.611	31.933	38.320	45.984	55.440	55.440	55.440	55.440	55.440
Produccion en Sobre 40 gramos	Kg		22.176	26.611	31.933	38.320	45.984	55.440	55.440	55.440	55.440	55.440
TOTAL PRODUCCION AÑO	KG		44.352	53.222	63.867	76.640	91.968	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880

INGRESOS POR VENTA												
SOBRE 40 gramos	\$/ KG	139,5	3.093.552	3.712.262	4.454.715	5.345.658	6.414.789	7.733.880	7.733.880	7.733.880	7.733.880	7.733.880
SOBRE 120 gramos	\$/ KG	130,2	2.887.315	3.464.778	4.157.734	4.989.281	5.987.137	7.218.288	7.218.288	7.218.288	7.218.288	7.218.288
TOTAL INGRESOS			5.980.867	7.177.041	8.612.449	10.334.939	12.401.926	14.952.168	14.952.168	14.952.168	14.952.168	14.952.168

COSTOS DE PRODUCCION												
Costos Fijos	Mes	102.000,00	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000	1.224.000
Materia Prima - Queso de Recorte	\$/Kg	65	2.882.880	3.459.456	4.151.347	4.981.617	5.977.940	7.207.200	7.207.200	7.207.200	7.207.200	7.207.200
Insumos: Conservantes/Aromaticos/etc	\$/Kg	8	354.816	425.779	510.935	613.122	735.746	887.040	887.040	887.040	887.040	887.040
Envase: Sobre 120 gramos	\$/U	0,45	83.160	99.792	119.750	143.700	172.441	207.900	207.900	207.900	207.900	207.900
Envase: Sobre 40 gramos	\$/U	0,40	221.760	266.112	319.334	383.201	459.842	554.400	554.400	554.400	554.400	554.400
Display de Carton 10 unidades 120 gramos	\$/U	3,5	64.680	77.616	93.139	111.767	134.120	161.700	161.700	161.700	161.700	161.700
Display de Carton 20 unidades 40 gramos	\$/U	3,2	88.704	106.445	127.734	153.281	183.937	221.760	221.760	221.760	221.760	221.760
Caja Madre Carton para 4 display de 120 g	\$/U	4,91	22.684	27.221	32.665	39.198	47.038	56.711	56.711	56.711	56.711	56.711
Caja Madre Carton para 6 display de 40 g	\$/U	4,91	22.684	27.221	32.665	39.198	47.038	56.711	56.711	56.711	56.711	56.711
Sub total			4.965.368	5.713.642	6.611.570	7.689.085	8.982.102	10.577.421	10.577.421	10.577.421	10.577.421	10.577.421
Costo por kg			112	107	104	100	98	95	95	95	95	95

1 MES CERRADO PARA MANTENIMIENTO DE PLANTA Y VACACIONES

Flujo de Fondo

ESTADO DE RESULTADOS												
	UNIDAD		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS	-	-	5.980.867	7.177.041	8.612.449	10.334.939	12.401.926	14.952.168	14.952.168	14.952.168	14.952.168	14.952.168
TOTAL COSTOS FIJOS + VARIABLES			4.965.368	5.713.642	6.611.570	7.689.085	8.982.102	10.577.421	10.577.421	10.577.421	10.577.421	10.577.421
COSTO DE COMERCIALIZACION	%/VENTA	4%	239.235	287.082	344.498	413.398	496.077	598.087	598.087	598.087	598.087	598.087
MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	%VENTA	3%	179.426	215.311	258.373	310.048	372.058	448.565	448.565	448.565	448.565	448.565
DEPRECIACIONES			103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			493.838	858.006	1.295.007	1.819.408	2.448.690	3.225.095	3.225.095	3.225.095	3.225.095	3.225.095
INGRESOS BRUTOS	%/VENTAS	3,50%	209.330	251.196	301.436	361.723	434.067	523.326	523.326	523.326	523.326	523.326
IMPUESTO AL CHEQUE	%/MOV BANC	1,20%	71.770	86.124	103.349	124.019	148.823	179.426	179.426	179.426	179.426	179.426
TASA DREI	%VENTAS	0,50%	29.904	35.885	43.062	51.675	62.010	74.761	74.761	74.761	74.761	74.761
RESULTADO ANTES DE IMP. GANANCIAS			182.833	484.800	847.160	1.281.991	1.803.790	2.447.583	2.447.583	2.447.583	2.447.583	2.447.583
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		35%	63.992	169.680	296.506	448.697	631.326	856.654	856.654	856.654	856.654	856.654
RESULTADO			118.841	315.120	550.654	833.294	1.172.463	1.590.929	1.590.929	1.590.929	1.590.929	1.590.929
FLUJO DE FONDO												
RESULTADO			118.841	315.120	550.654	833.294	1.172.463	1.590.929	1.590.929	1.590.929	1.590.929	1.590.929
DEVOLUCION DE DEPRECIACIONES			103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000
FLUJO		-1.405.000	221.841	418.120	653.654	936.294	1.275.463	1.693.929	1.693.929	1.693.929	1.693.929	1.693.929

TIR	47%
VAN	\$ 4.592.661,09
VAN CON TASA DE DESCUENTO 10%	

Conclusión

Como interpretación del plan de negocio realizado, podemos concluir a través de los resultados y análisis de los costes y flujos de fondos, que la apertura de una nueva planta de queso rallado es rentable. El recupero de inversión de la misma se alcanza llegando al tercer año del proyecto. Si bien existen otras alternativas de inversión, la relación costo, riesgo y beneficio es mayor, en este proyecto, que si las comparamos con las formas tradicionales de inversión como un plazo fijo. La tasa interna de retorno del proyecto es de 47%, muy superior a cualquier tasa del mercado a moneda constante.

No nos olvidemos que al ser parte de la empresa Rosalat, es fundamental para este proyecto, compartir los recursos como la cartera de clientes, los canales de distribución, nombre de marca y por supuesto tener el respaldo económico como para afrontar los primeros pasos del proyecto.

Si bien la empresa hoy no se encuentra consolidada en la mente de los consumidores como una empresa líder del sector ni muy cerca a ello, tiene una buena participación relativa del mercado y si analizamos los años que se encuentra en el sector, es una empresa joven para este rubro y tiene un largo trayecto por recorrer antes de posicionarse.

La integración a las redes sociales, la buena comunicación con el cliente y campañas efectivas, logran con el tiempo un mejor posicionamiento. Mientras antes logremos estas acciones más rápido llegaremos a las metas y objetivos de incrementar las ventas y por consecuencia disminuir los costos obteniendo mayores beneficios.

Como nos muestran los estudios de mercados, el queso rallado es un producto masivo y fuerte en el mercado Argentino, su consumo se mantiene en aumento a través de los años y nuestro país es uno de ellos.

Esto representa una demanda alta y un mercado competitivo con muchas marcas atendiendo el mismo sector, pero, si se logra atender un pequeño porcentaje de estos, nos veremos con grandes beneficios económicos.

Rosalat se encuentra preparada para hacer frente a la competencia como lo viene haciendo estos últimos 22 años, preocupándose por el cliente, buscando siempre brindar el mejor producto precio calidad y por sobre todas las cosas mejorando continuamente.

Bibliografía

Libros

CARIOLA, OSCAR HORACIO, "Marketing Industrial con aplicaciones a transportes, internet e ingeniería", Ed. Ugerman. Argentina.

DEI, DANIEL H., "La Tesis. Cómo orientarse en su elaboración", Ed. Prometeo Libros, 2º edición. (2006). Argentina.

SABINO, CARLOS A., "Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos", Ed. Lumen Hymanitas, 3º reimpresión. (1998). Buenos Aires, Argentina.

SCAVONE, GRACIELA M., "Cómo se escribe una Tesis, Ed. Fondo Editorial de Derecho y Economía, 4º reimpresión. (2006). Buenos Aires, Argentina.

Referencias de internet

<https://www.facebook.com/laserenisima/>

<https://www.facebook.com/LacteosRosalat/>

<http://eppa.com.ar/5066-2/>

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/lacteos/productos/01_lacteos/Lacteos_02.htm

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/lacteos/estadisticas/06_Consumo/Consumo_03.htm

[https://www.google.com.ar/maps/place/Navarro+7749,+Rosario,+Santa+Fe/@-](https://www.google.com.ar/maps/place/Navarro+7749,+Rosario,+Santa+Fe/@-32.9319384,-)

[60.7306245,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x95b652dbd05a1def:0xf5e04fc66db159c6!8m2!3d-32.931938!4d-60.728435?hl=es-41](https://www.google.com.ar/maps/place/Navarro+7749,+Rosario,+Santa+Fe/@-32.9319384,-60.7306245,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x95b652dbd05a1def:0xf5e04fc66db159c6!8m2!3d-32.931938!4d-60.728435?hl=es-41)