



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING**

**Tema: Reposicionamiento y rebranding de Panadería Piatti**

**Autor/a: Victoria Piatti**

**Director/a: Jorgelina Pollice**

**15/04/2025**

**Resumen:** El objetivo general del trabajo es el rebranding y reposicionamiento estratégico de la empresa de mi familia con el fin de mejorar su identidad, imagen y market share. Mi disparador es la necesidad de resolver la percepción y recordación negativa y errónea de clientes y potenciales clientes sobre la marca de la panadería, como así también, el decrecimiento del brand equity.

Para abordar este desafío, se desarrollará una estrategia comercial integrada que permita alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

**Palabras clave:** Reposicionamiento, rebranding, empresa familiar, decrecimiento del brand equity, estrategia comercial integrada, valor agregado

## Índice

Planteamiento del problema	2
Descripción del negocio	3
Análisis interno de situación	6
Posicionamiento actual	7
Análisis externo de situación	10
Demanda	11
Participación actual	14
Barreras de Entrada en San José de la Esquina	15
Competencia	15
Proveedores	17
Comparativo de proveedores	18
Consumidores – segmentación	18
Análisis FODA	19
Estructura actual	20
Estrategia mkt	20
Objetivos a corto plazo	23
Objetivos a largo plazo	24
Plan de Marketing - análisis de políticas de las 4 P	27
Productos y precios local Arteaga	31
Productos y precios local San José de la Esquina	33
Capacidad máxima de producción semanal	34
Producción semanal proyectada Arteaga	35
Producción semanal proyectada San José de la Esquina	36
Comunicación	37
Marca - naming y diseño	39
Distribución	42
Estructura propuesta para Arteaga	43
Estructura propuesta para San José de la Esquina	43
Ventas	45
Inversión inicial Panadería en Arteaga	47
Inversión inicial Panadería en San José de la Esquina	48
Costo de mercadería vendida de ambas localidades	48
Contribución Marginal	49
Gastos fijos en ambas localidades	50
Proyección Resultado Bruto a 5 años	52
Estado de Resultados	52
Flujo de fondos	53
Tasa de rendimiento requerida	53
Análisis de viabilidad económica del proyecto	53
Riesgos, problemas y supuestos	54
Conclusiones	56
Bibliografía	57
Anexo 1: Ventas existentes previo análisis	58
Anexo 2: Listado de precios materia prima	59
Anexo 3: costos variables Arteaga	61
Anexo 4: costos variables San José de la Esquina	64

## **Planteamiento del problema**

Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de una organización moderna: disputas internas, celos y competencia personal se mezclan con finanzas, marketing y negociación. Para estas empresas la creación de valor implica perseguir resultados económicos y no económicos o emocionales. Los resultados no económicos están relacionados primordialmente con objetivos familiares, en aspectos como el deseo de mantener el control de la empresa, la preservación de los lazos y valores familiares, el mantenimiento de la dinastía familiar y el estilo de vida de los miembros de la familia, así como la conservación del prestigio y la imagen de la empresa.

En consecuencia, para lograr la eficiencia en las pequeñas y medianas empresas familiares se deben desarrollar acciones mediante un proceso estratégico de marketing holístico, que regule las actividades y recursos a través de la gestión de las relaciones con sus grupos de interés. Esto permitiría sostener una perspectiva amplia e integrada con el fin de crear valor y potencializar la competitividad en el mercado.

En otras palabras, este tipo de estrategia no solo fortalece el posicionamiento de una marca en el mercado y la cercanía con los consumidores. También incrementa la efectividad y eficiencia de los procesos internos de la compañía, creando valor para la misma y para los consumidores.

En concordancia con lo anterior, *“las empresas buscan a través de la marca mantener e incluso llegar a incrementar su Brand Equity. Esto no es otra cosa que el valor añadido que aporta la marca al producto desde la perspectiva del consumidor. El efecto que hace que el consumidor elija un producto determinado y no el de la competencia. Cuando el Brand Equity decrece o se produce un distanciamiento en la relación de compromiso y confianza con el consumidor existen distintas estrategias para solucionarlo. Dependiendo de la gravedad de la situación se aplicarán unas u otras o una combinación de las mismas. Algunas de ellas son el reposicionamiento, el restyling o el rebranding”* (El rebranding: concepto y pasos a seguir en su aplicación, Inés Medina Pérez de Ayala, Universidad Pontificia Comillas, 2021).

El objetivo central de este trabajo es el reposicionamiento y rebranding de la empresa de mi familia. En este caso, mi disparador es la necesidad de resolver la percepción y recordación negativa y errónea de clientes y potenciales clientes sobre la marca de la panadería de mi familia como así también la falta de una imagen de marca clara y una propuesta diferencial innovadora que atraiga a los consumidores. Para ello, se desarrollará una estrategia comercial integrada con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Definiendo ambos conceptos:

*“El reposicionamiento busca cambiar la percepción que los consumidores tienen de un producto, marca o empresa en el mercado. Implica modificar la imagen, el enfoque,*

*la propuesta de valor o la posición competitiva de un producto o marca con el objetivo de atraer a un nuevo segmento de mercado, ganar una ventaja competitiva o recuperar la relevancia en un mercado cambiante. El reposicionamiento exitoso requiere una comprensión profunda de la audiencia objetivo, un análisis cuidadoso del mercado y una estrategia de marketing efectiva. También implica comunicar de manera efectiva los cambios realizados para que los consumidores perciban la marca o el producto de una manera diferente y atractiva” (Reposicionamiento, Upnify.com). Por su parte, “el **rebranding** es una estrategia que permite el cambio o actualización de las marcas, y se lleva a cabo cuando la relación con el consumidor corre peligro porque se ha producido una desconexión. Es decir, el brand equity es muy bajo, lo que supone que hay problemas de fondo y se debe reconsiderar la identidad de marca” (El rebranding: concepto y pasos a seguir en su aplicación, Inés Medina Pérez de Ayala, Universidad Pontificia Comillas, 2021).*

### **Descripción del negocio**

Deubel Arteaga es una empresa familiar que se dedica a la elaboración y comercialización de productos de panadería y confitería ubicada en la localidad de Arteaga, en la avenida principal de dicho pueblo. Su objetivo es proporcionar a todos sus clientes una experiencia incomparable con productos de la más alta calidad, la mejor materia prima y el compromiso diario con la comunidad.

Abrió sus puertas en 1960. En ese momento en el mercado zonal existían panaderías que sólo comercializaban pan, bizcochos y algunas facturas. La apertura de Deubel revolucionó la región ya que incorporó gran variedad de productos como: galletas, pan dulces, facturas variadas, tortas para casamientos. Además, decidió abrir de lunes a lunes, ya que para esa época tradicionalmente las panaderías vecinas contaban con un horario de atención de martes a sábados. Esto permitió diferenciarse e incrementar las ventas exponencialmente. Con el correr del tiempo, a partir de la década del 70, incorporaron la venta de productos de chocolatería como bombones y huevos de chocolate, comúnmente llamados “huevos de pascua”, extendiendo su venta en varias provincias. En dicho momento, la competencia zonal (determinada geográficamente desde Arequito, provincia de Santa Fe a Cruz Alta, provincia de Córdoba) era muy pequeña. Existían diversas panaderías similares, pero de menor alcance, la participación en el mercado de Deubel Arteaga era sólida.

En la década de 1990, la dirección de la compañía pasó a la siguiente generación familiar, marcando un hito importante en la historia de la empresa. La expansión de Deubel a Rosario en el año 2000, liderada por uno de los hermanos, significó un punto de inflexión, ya que no se trató de una simple extensión de los productos tradicionales, sino de la creación de una nueva empresa con valores y objetivos distintos, aunque compartiendo la misma marca por motivos sucesorios.

El crecimiento exponencial de Deubel Rosario y su expansión a almacenes y supermercados de toda la región (Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires) puso de relieve la necesidad de diferenciarse de los productos industrializados fabricados en dicha compañía. Para evitar confusiones, se decidió agregar "Arteaga" al nombre de la marca, aunque esta decisión no se comunicó al público porque no lo consideraron relevante.

Sin embargo, la compartición de la marca entre sociedades con objetos sociales y mercados diferentes ha generado confusiones, quejas y reclamos que, en muchos casos, corresponden a la fábrica incorrecta. Ante este escenario, se propone un rebranding que permita dotar a la marca de una nueva y definida identidad, resolviendo así los conflictos y confusiones actuales.

El sabor, la calidad de los productos y la experiencia en el rubro son los puntos más fuertes de la compañía mencionados por los dueños, sin embargo, la mala gestión comercial dada por las malas decisiones de producción, recursos humanos, local de ventas y comunicación llevaron a descuidar la clientela y a perder una gran parte de su cuota de mercado. Así, las ventas comenzaron a caer ya que se percibía una mala predisposición hacia los nuevos deseos, expectativas y tendencias de los clientes.

En los últimos quince años, el mercado creció, hay cada vez más emprendimientos con elaboración de productos panificados, pastelería, cafeterías y similares desde sus casas o pequeños locales abiertos al público, los cuales están respondiendo a las preferencias de los consumidores a través de la comercialización de productos de menor calidad pero más cercanos a sus necesidades y a un precio más accesible.

Para profundizar en el análisis del mercado, se realizó una encuesta zonal a clientes que ayudó a recopilar información valiosa. Además, la difusión de la misma permitió establecer un diálogo directo con los consumidores. Los resultados revelaron una tendencia clara: gran parte de los encuestados considera que Deubel Arteaga debe renovar su oferta de productos y adaptarse más rápidamente a las tendencias actuales. Según las opiniones recolectadas, Deubel Arteaga es percibida como una empresa tradicional que se ha estancado en ideales obsoletos. A continuación, se presentan algunos de los comentarios más relevantes:



Albertina, 24 años, estudiante arteaguense en Rosario.  
*"Los productos son muy ricos pero la empresa quedó estancada en sabores antiguos. Sólo se puede pagar en efectivo".*



Rodolfo, 72 años, empresario, habitante de Arteaga.  
*"Falta variedad de productos. Son exquisitos pero desde que iniciaron nunca cambiaron ni escucharon las preferencias y necesidades de la gente".*



Isabel, 51 años, maestra, habitante de Arteaga.  
*"Durante la pandemia empecé a cocinar tortas para vender. No creí que iba a sacarle mercado a Piatti pero mis clientes valoran las nuevas tendencias en productos más accesibles. Hoy tengo el local instalado".*

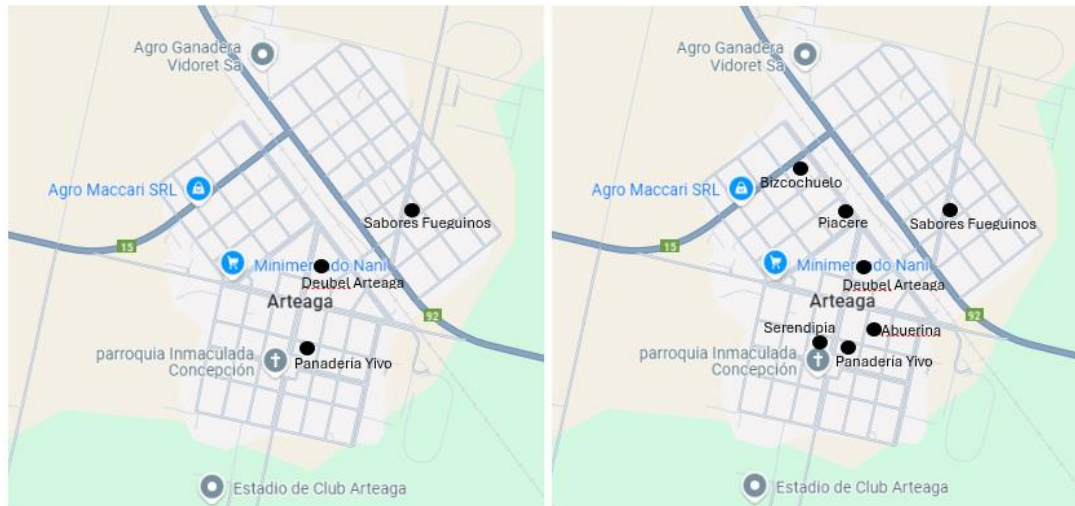


Felipe, 35 años, arquitecto, habitante de San José de la Esquina.  
*"Son cerrados a la innovación en productos y a adicionar medios de pago. Sólo voy cuando necesito algo para una ocasión especial, son ricos y no fallan en calidad".*

En el caso puntual de las cafeterías, ha crecido un fenómeno post pandemia de establecimientos con servicios de bar y amplias propuestas de panificación y pastelería. Este mencionado auge relevado en la ciudad de Rosario por la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica de Rosario se reprodujo en otras ciudades como así también en pequeñas localidades como Arteaga.

Esto se fundamenta en un relevamiento realizado en el pueblo donde se pudo constatar la ampliación del mercado y la variedad de productos que ofrecen. Además, el volumen de ventas medido en facturación ha disminuido significativamente con la aparición de nuevos locales y cafeterías, siendo dicha reducción del 15% en los últimos 8 años.

### **Comparativo 2010 vs. 2024**



## **Análisis interno de situación**

### ***Misión:***

“Somos una pequeña familia que tiene como misión brindar a nuestros clientes calidad y tradición en nuestros productos, con recetas caseras y variadas para todos los gustos”.

### ***Visión:***

“Liderar el mercado de panaderías de la zona (determinada geográficamente desde Arequito, provincia de Santa Fe a Cruz Alta, provincia de Córdoba) y ser una empresa que marque la diferencia por la calidad de los productos y la constante satisfacción de la clientela”.

### ***Objetivos Smart:***

- Renovar la identidad visual y de marca para mejorar la percepción del público objetivo, logrando un aumento en el reconocimiento de la marca en un plazo de 5 años, en concordancia con el desarrollo del plan de marketing contando con una proyección de gastos de publicidad de \$703.450 anuales.
- Aumentar el market share en Arteaga del 38% al 55% en un plazo de 5 años, mediante la ejecución de un plan de marketing y ventas enfocado en la región, con un presupuesto de inversión inicial asignado de \$12.470.000 + gastos de estructura anuales detallados en página 51.
- Establecer una sucursal en San José de la Esquina en el primer año del plan de negocios (dentro del segundo semestre), con un presupuesto asignado de inversión inicial de \$12.676.600 y un plan de contratación de personal de ventas calificado.

- Aumentar el market share en San José de la Esquina del 8% al 30% en un plazo de 5 años, mediante un plan de marketing y ventas, con un presupuesto asignado de inversión inicial de \$12.676.600 + gastos de estructura anuales detallados en página 51.

**Valores:**

- Compromiso con la comunidad: procura el desarrollo económico de la comunidad, generando puestos de trabajo y apoyando a las instituciones locales en el desenvolvimiento de sus actividades.
- Responsabilidad: ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes con la mejor atención y la más alta calidad en productos que cautivan el paladar de los consumidores.
- Pasión: elaboración de productos manteniendo la tradición, y el sabor familiar y casero.
- Confianza: transparencia y honestidad, imprescindibles para mantener buenas relaciones interpersonales y empresariales.

La **ventaja competitiva** radica en la calidad excepcional y la confianza que inspiran sus productos y servicios. Según una encuesta realizada entre habitantes de Arteaga y localidades vecinas que consumen productos de panadería y pastelería, se destacaron tres características clave que definen a la empresa: calidad, confianza y compromiso con la tradición.

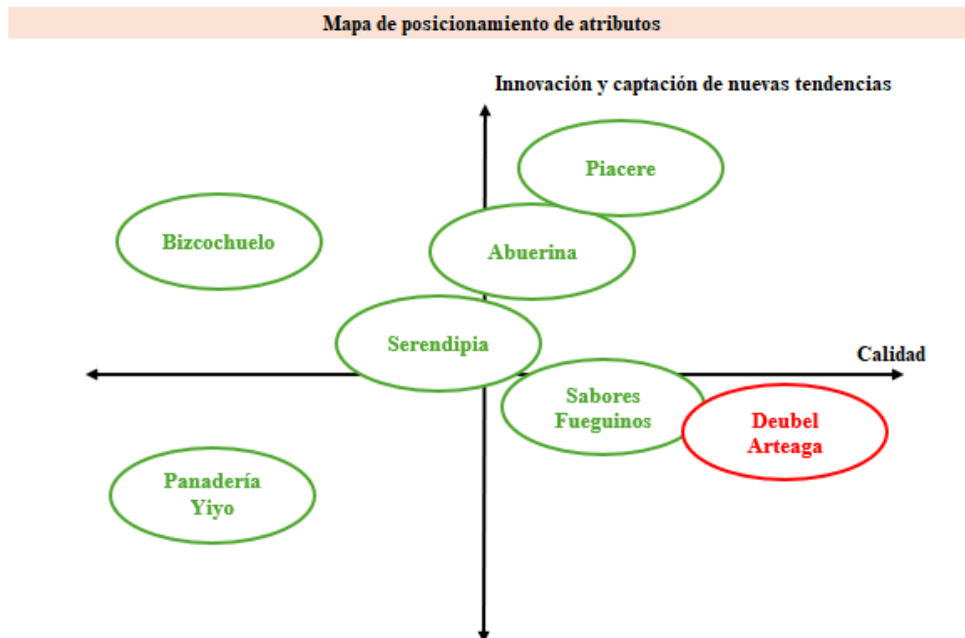
**Posicionamiento actual**

El posicionamiento de la empresa en el mercado ha experimentado un declive significativo en comparación con años anteriores. Los principales factores que contribuyen a este cambio son:

- La conexión emocional limitada con sus clientes.
- La falta de beneficios atractivos, como ofertas y medios de pago flexibles.
- La ineffectividad de su propuesta de ventas. El principal problema radica en que no ha logrado alinearse con las expectativas y demandas del mercado actual. Su propuesta de valor ha quedado estancada y, en algunos casos, desactualizada. Esto ha dificultado la conexión con el público más joven y con aquellos consumidores que buscan experiencias innovadoras y propuestas diferenciadas. La oferta se ha mantenido dentro de un esquema tradicional, sin realizar ajustes significativos que reflejen la evolución en los gustos, preferencias y hábitos de consumo de su audiencia.

Aunque mantiene una posición líder en ciertos productos como pan, sandwiches, fideos, galletas saladas, alfajores, se ha detectado una creciente percepción negativa en otros segmentos facturas, postres y tortas. Esta tendencia se debe principalmente a la reticencia y lentitud en adaptarse a las nuevas tendencias, necesidades y preferencias de los consumidores (postres con influencias regionales y fusionados, facturas artesanales renovadas y repostería gourmet y de autor).

Los clientes tradicionales siguen siendo leales, generalmente son aquellos que se encuentran en un rango de edad de 40-60 años. Por otro lado, los clientes que están pendientes a las nuevas tendencias y novedades son los más jóvenes, quienes buscan vivir una experiencia diferente que se adapte a sus gustos y preferencias. Fidelizarlos implica un desafío más grande ya que requiere invertir en tecnología, fomentar la innovación interna y anticiparse a las tendencias de consumo. Hoy en día, este último grupo predomina en el mercado consumidor y son muy influyentes para la decisión de compra.



**Producto:** La producción es artesanal. Cuenta con maquinarias antiguas que realizan los procesos de mezclas y armado de masas/elaboraciones, producción de galletas, fideos, pan, alfajores y figuras de chocolate, entre otros. El armado de las facturas, cortado y colocación de las mismas en bandejas y zorras es manual, cuya cocción se desarrolla en horno rotativo con capacidad para 18 bandejas (25 kgs). También cuenta con otro horno con capacidad para 40 kgs de pan, dicha instalación tiene quemador a gas. Habitualmente también brindan servicios de cocción de lechones y carnes para eventos especiales como navidad, cumpleaños, fiestas locales. La producción de

alfajores y figuras de chocolates se lleva a cabo con maquinaria rotativa de chocolate y moldes artesanales, esta tiene capacidad para 10 kgs de chocolate.

Packaging: los productos se envían en bolsas de papel madera, bolsas de plástico y bandejas. Sin embargo, actualmente carecen de inscripciones con el nombre de la marca. Esta falta de identidad visual en el packaging representa una oportunidad perdida para crear una primera impresión positiva y modificar la imagen de marca, ya que el envase es una parte integral de la experiencia del cliente.

**Productos y precios actuales**

<b>Producto</b>	<b>Importe por kg/u</b>
<b>Panes</b>	
Pan grande	\$3.200
Pan mignón	\$2.500
Pan saborizado	\$2350
Pan Hamburguesa	\$2.240
Pan árabe	\$3.620
<b>Bizcochos</b>	
Grasa	\$4.680
Chipa	\$12.920
Chicharrón	\$7.070
Panceta	\$7.070
<b>Jesuitas</b>	\$7.400
<b>Sándwiches de jamón y queso</b>	\$18.500
<b>Pizzetas individuales</b>	\$8.500
<b>Prepizzas</b>	\$2.720
<b>Tartas</b>	\$4.760
<b>Facturas</b>	\$7.400
Vigilante	
Medialuna dulce	
Medialuna salada	
Con crema pastelera	
Torta negra	
Churro	
Bola de fraile	
Pan de leche	
Bombas con ddl	
Bombas con crema pastelera	
Pastelitos	

<b>Alfajores</b>	\$10.470
Marplatense negro	
Marplatense blanco	
Conito ddl negro	
Conito ddl blanco	
Crema boc negro	
Crema boc blanco	
Masitas choc negro	
Masitas choc blanco	
Masitas choc con leche	
Merengue cubierto con chocolate	
<b>Galletas saborizadas</b>	\$4.150
<b>Galletas</b>	\$4.080
Con sal	
Sin sal	
<b>Tortas/postres - Fin de semana</b>	
Postres individuales	\$4.150
De mostrador	\$11.830
Chajá	\$12.650
Tortas materas	\$9.390
<b>Fideos tallarines</b>	
Al huevo	\$3.320
Espinaca	\$3.350
<b>Sorrentinos jamón y queso</b>	\$4.000

**Promoción:** carteles publicitarios ubicados alrededor de canchas de fútbol en los predios de los dos clubes del pueblo con logotipo de la marca y publicidad en radio local.

**Precio:** a través del enfoque de mark-up sobre costos. No se analiza cada producto genérico, sino que se mantiene el nivel de utilidad general que se quiere obtener, el cual es del 35%. Utilizan como piso de referencia el precio de los competidores.

**Plaza:** sólo venta receptiva en local comercial ubicado en la localidad de Arteaga.

#### **Análisis externo de situación**

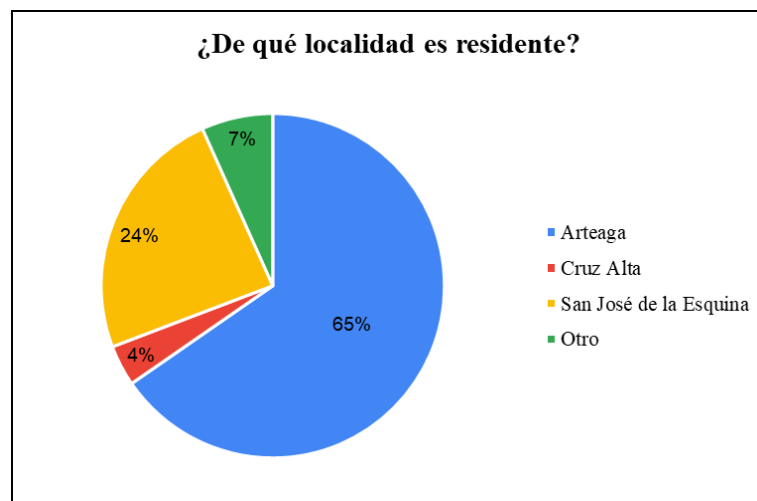
Con el propósito de enriquecer el análisis, se realizó una investigación muestral, exploratoria y prospectiva. Las fuentes son primarias, ya que fueron obtenidos a través de encuestas a 113 habitantes de Arteaga y localidades vecinas que consumen productos de panadería y pastelería. De esta manera, se cuenta con datos primarios,

más específicos y concretos, la unidad de análisis son los clientes y potenciales clientes.

[https://docs.google.com/forms/d/1hbHDBUpS5kx6-4vtSGIua - vmCJZrm85OSPTYrpKqUk/viewanalytics](https://docs.google.com/forms/d/1hbHDBUpS5kx6-4vtSGIua-vmCJZrm85OSPTYrpKqUk/viewanalytics)

La encuesta fue dividida en tres partes:

- La primera tiene como objetivo segmentar a los participantes por edad y geográficamente, como así también si consumen o no productos panificados/pastelería.



*El 92,03% de la muestra (104 participantes) afirmó que es consumidor habitual de productos de panadería. En la parte dos y tres se continuó el cuestionario con los efectivamente usuarios de estos bienes.*

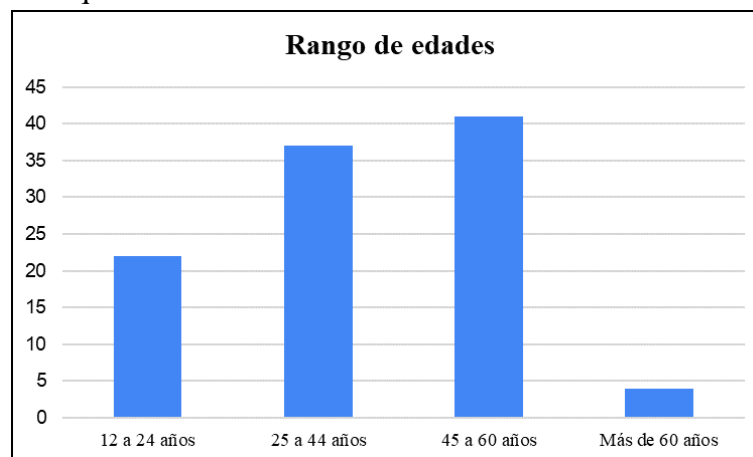
- La segunda busca conocer sus gustos, preferencias, frecuencia de compra y líder de decisión de cada hogar.
- Por último, la finalidad es investigar cuál es el posicionamiento de la empresa, los hábitos de consumo y cuáles son las cuestiones por las que los clientes la eligen, con la intención de reforzar el vínculo y fidelizarlos.

### **Demanda**

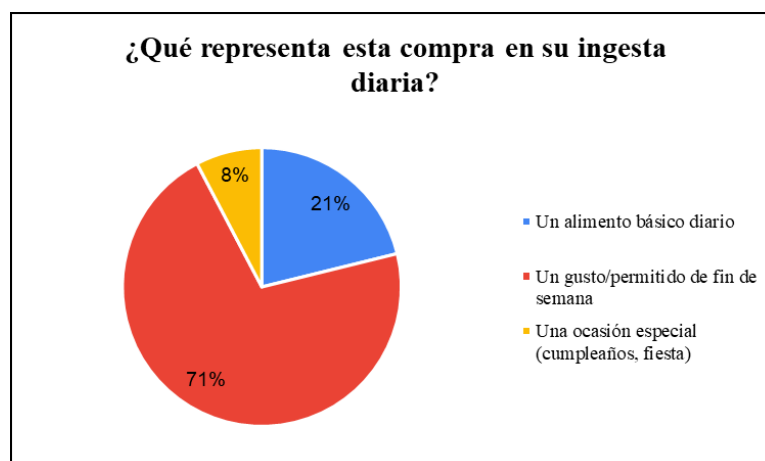
*“Una encuesta que se realiza cada 3 años a nivel mundial, la última realizada en 2020, arrojó que en nuestro país el pan es noticia ya que el 77% de los argentinos lo consume diariamente o al menos una vez por semana, contra un promedio sudamericano de 61%. Y hay pan para rato: 8 de cada 10 consumidores prevén mantener sus niveles de consumo de pan en el futuro.*

*El pan es un alimento que nunca falta en la mesa de los argentinos, usamos pan para todo y en distintos momentos del día: en el desayuno, en el almuerzo, en la merienda o en la cena, en los tradicionales asados, cuando se arma un “choripan” o un sándwich o el “pancho”. Para armar una tostada, para mojar en la salsa de las pastas o comer incluso como budín, aparece el pan”. (Plataforma digital El Canciller, Sociedad, 2019).*

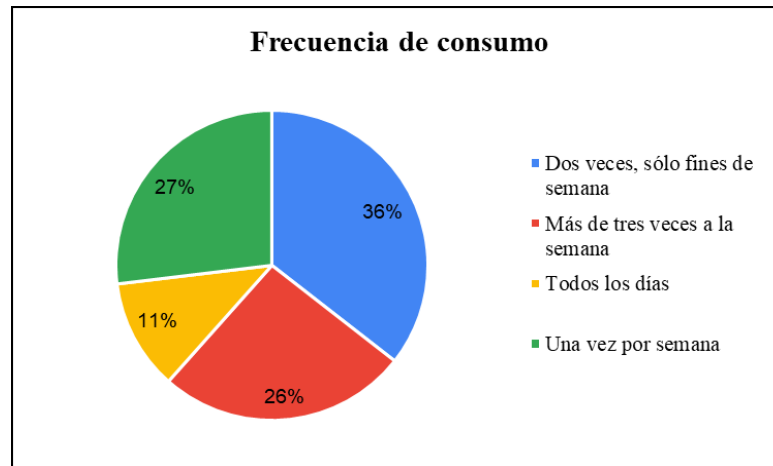
Arteaga cuenta con 3.300 habitantes y San José de la Esquina con 6.800 habitantes. A partir de la encuesta realizada, en la que tomé como muestra 104 fuentes, puedo concluir en que el 39% de dicha población que consume productos de panificación y pastelería se encuentran en un rango de 45-60 años de edad, el 36% en un rango de 25-44 años, mientras que el 21% tiene entre 12-24 años.



Además, en base a los datos obtenidos en la encuesta, se puede observar qué representa la compra de estos productos en su ingesta diaria: un 71% de usuarios los considera un gusto/permitido de fin de semana, a este le sigue con un 21% las personas que los definen como un alimento básico diario y por último un 8% los consumen excepcionalmente en una ocasión especial.

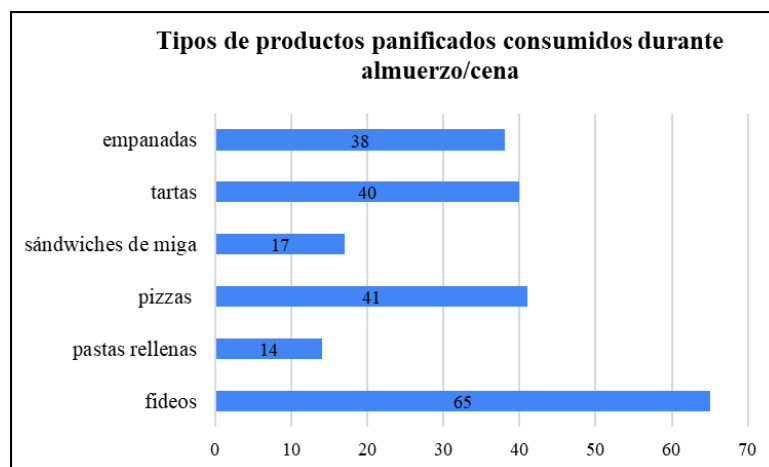


Del mismo modo, del resultado de la investigación se obtuvo la frecuencia de consumo de dichos productos. En paralelo con el gráfico anterior, se pudo verificar que aproximadamente el 61% de los encuestados consume estos alimentos no más de dos veces, siendo el 36% sólo los fines de semana. El restante se compone por un grupo con una habitualidad de compra mayor: 26% más de 3 veces a la semana y un 11% acude todos los días.



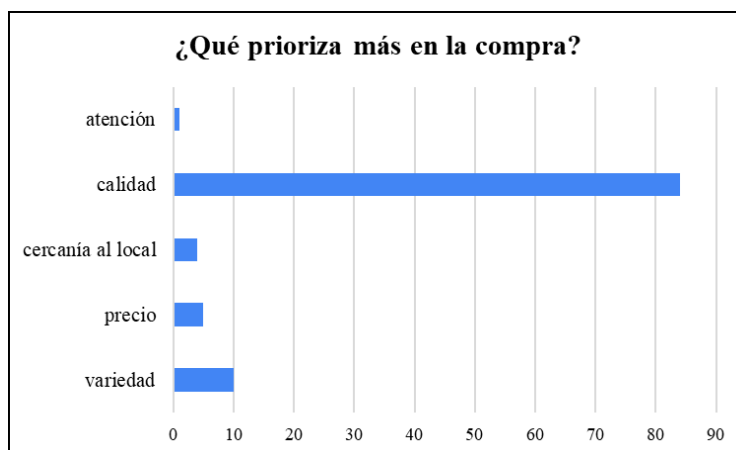
Además, un 90,4% de los consumidores adquieren cotidianamente estos productos en panaderías, mientras que el resto opta por comprar en supermercados o emprendimientos sin local físico.

Asimismo, un 80% suele resolver el almuerzo o cena comprando productos panificados. Se les solicitó seleccionar hasta 2 opciones. Entre ellos fueron mencionados los fideos, pizzas, tartas y empanadas como los más elegidos.



Por último, se constató cuál es la prioridad del cliente para seleccionar el lugar de compra. 84 consumidores ponen en primer lugar la calidad de los productos, mientras que sólo 10 preponderan la variedad. De esta manera, se evidencia que el precio, la

ubicación y atención no son parámetros de elección y preferencia tan relevantes para la muestra.



### Participación en el mercado actual

Es importante aclarar que la empresa cuenta con planillas manuales diarias que permiten dividir las ventas realizadas a habitantes locales y a ciudadanos de otros pueblos. Esto facilitó la determinación del market share en cada localidad.

- 38% en Arteaga

Total habitantes	1,254	495	660	198	165	396	132
% Market Share	38.00%	15.00%	20.00%	6.00%	5.00%	12.00%	4.00%
Empresa	Deubel Arteaga	Yiyo	Sabores Fueguinos	Abuerina	Bizcochuelo	Piacere	Serendipia

### En números:

Extrapolando de la muestra a la población, el 92% consume productos de panadería y pastelería, es decir 3.037 habitantes. Considerando dos estudios sobre el consumo per cápita en Argentina de pan: “Los números arrojan que los argentinos consumimos más pan que en Francia. El pan, es un infaltable en la mesa argentina y su consumo llega a los **72 kilos**; más que en el país del pan francés” (La Nación, Recetas, 2022), y de galletas y dulces: “Los argentinos son dulceros. Un informe realizado por Kantar Worldpanel fue contundente en su conclusión: **Con siete kilos per cápita por año**, el valor de consumo de los argentinos en galletitas y dulces es superior al de México, que es de 2,8 kilos, y al de Brasil, que es de 4,9 kilos” (Infobae, Postres y dulces: por qué son la debilidad de los argentinos, 2016), podemos concluir y estimar la participación de mercado de la empresa en análisis.

Realizando un promedio de ambos consumos, nos da un total de 39,5 kgs per cápita de productos de panadería y confitería. Ese número multiplicado por un precio promedio de \$5.598/kg (correspondiente a ambos segmentos: pan, galletas, alfajores y

facturas) extraído de los anexos de precios existentes de la empresa, arrojaría un **consumo anual per cápita de \$221.121**. Este número multiplicado por 3.037 habitantes da un total de **\$671.544.477 de facturación anual de mercado arteaguense**.

Tomando el valor de ventas anuales de la compañía en Arteaga de \$258.618.720, arroja un porcentaje estimado de **market share de 38,51%**.

A nivel de ventas:

\$5.387.890 son las ventas semanales de la compañía en Arteaga, lo cual se traduce en promedio en \$4.668,88 por persona por semana.

- 8% en San José de la Esquina

Total habitantes	9,000	720	1,620	1,305	1,125	540	810	360	540	1,980
% Market Share		8.00%	18.00%	14.50%	12.50%	6.00%	9.00%	4.00%	6.00%	22.00%
Empresa		Deubel Arteaga	La Parisina	Scornavacca	Campodimonti	Cicarelli	Giorgini	Tules	Mattei	La Delicia

En números:

Extrapolando de la muestra a la población, el 92% consume productos de panadería y pastelería, es decir 6.258 habitantes.

Para calcular el volumen de facturación de la localidad, tomamos el consumo anual per cápita por la cantidad de habitantes. Esto nos arroja un total de \$1.383.775.218.

De esta manera, siendo el total de ventas existentes de Deubel Arteaga a habitantes de esta localidad \$103.831.680, la participación en el mercado es del 7,50%. Se redondea en un 8% a fines de análisis.

A nivel de ventas:

\$2.163.160 son las ventas semanales de la compañía, lo cual se traduce en promedio en \$4.326,32 por persona por semana.

Detalle de ventas existentes en ambas localidades en ANEXOS.

**Barreras de Entrada en San José de la Esquina**

- Falta de diferenciación en productos como pan, tartas, fideos y bizcochos.
- Costo de compra de máquinas para alcanzar un nivel de producción más elevado.

**Competencia**

Arteaga:

- *Panadería Yiyo:* poca variedad de productos (pan, bizcochos y facturas). Precios más bajos que el resto de la competencia. Buena ubicación cercana a la principal avenida del pueblo.
- *Sabores Fueguinos:* gran variedad de productos de panificación y pastelería. También venden productos sin tacc. Mismo nivel de precios que Deubel.

Experiencia en el rubro. La ubicación del local implica baja circulación ya que no se encuentra dentro de las cuadras más concurridas de la localidad.

- *Abuerina Pastelería*: variedad de tortas de especialidad para cumpleaños y otros eventos. Sólo por encargo. Precios elevados. Ubicación poco conveniente.
- *Bizcochuelo Pastelería*: variedad de tortas y postres de especialidad para cumpleaños y otros eventos. Sólo por encargo. Precios medios, baja calidad. Ubicación poco conveniente.
- *Piacere casa de té*: cafetería con tortas y facturas a la venta los fines de semana. Buena calidad. Precios elevados. Atrae a usuarios que prefieren un servicio integral de cafetería y varias opciones para acompañar la infusión elegida, en lugar de comprar en una panadería. Ubicación buena.
- *Serendipia*: cafetería con poca variedad de productos. Precios accesibles. Calidad media. Excelente ubicación, sobre la avenida principal. Atrae a usuarios que prefieren un servicio integral de cafetería y varias opciones para acompañar la infusión elegida, en lugar de comprar en una panadería.

Cuadro de doble entrada resumen con puntaje del 1 al 10 para variables ubicación, calidad y variedad. En el caso de precios para mayor claridad se establece si son bajos, medios o altos.

Empresa	Panadería Piatti	Yiyo	Sabores Fueguinos	Abuerina	Bizcochuelo	Piacere	Serendipia
Ubicación	10	7	5	4	4	10	8
Precios	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio
Calidad	10	4	8	6	4	7	7
Variedad	7	4	8	7	6	8	5

#### San José de la Esquina:

- *La Parisina*: Sucursal. Ofrece gran variedad de productos (desde empanadas, sándwiches, tartaletas, pizzas, postres, budines, galletitas dulces) de baja calidad. Lo dulce es más caro que el resto. Excelente ubicación, sobre una de las principales avenidas del pueblo.
- *Panadería Scornavacca*: poca variedad (facturas, bizcochos, pan) de buena calidad. Manejan los mismos precios que Campodimonti y Cicarelli, acuerdo entre panaderías. Ubicación poco conveniente.
- *Panadería Campodimonti*: ubicada frente a la plaza principal del pueblo. Gran variedad (masas secas, budines, facturas, pan, bizcochos, tortas). Manejan los mismos precios que Scornavacca y Cicarelli, acuerdo entre panaderías.
- *Panadería Cicarelli*: muy poca variedad (pizzas, chipa, facturas, bizcochos, pan). Manejan los mismos precios que Scornavacca y Campodimonti, acuerdo entre panaderías.
- *Panadería Giorgini*: ofrece mucha variedad (masas secas, tortas, postres, facturas, pan, masas de manteca, bizcochos). Pastas de muy buena calidad y precios bajos en general con respecto a la competencia. Ubicación estratégica

para abastecer a uno de los barrios más transitados del pueblo debido a la cercanía a escuelas.

- *Panadería Tules*: tradicional (facturas, pan, buena calidad de pizzas, bizcochos, alfajores). La más barata de la localidad. Buena ubicación con visibilidad del negocio.
- *Panadería Mattei*: tradicional, poca variedad (facturas, bizcochos, pan). Precios altos para lo que ofrece, no hay buena relación precio/calidad. Suelen regalar el pan del día anterior. Ubicación medianamente buena.
- *Panadería La Delicia*: amplia variedad, productos caseros y de buena calidad, especializada en cosas dulces: postres, masas finas, tortas, facturas. Se destacan por precios altos pero utilizan materia prima de muy buena calidad. Ubicación conveniente en una de las avenidas principales del pueblo que permite una gran afluencia de público.

Cuadro de doble entrada resumen con puntaje del 1 al 10 para variables ubicación, calidad y variedad. En el caso de precios para mayor claridad se establece si son bajos, medios o altos.

Empresa	Deubel Arteaga	La Parisina	Scornavacca	Campodimonti	Cicarelli	Giorgini	Tules	Mattei	La Delicia
Ubicación	10	10	4	10	6	8	7	6	9
Precios	Alto	Medio/M bajo	Acuerdo de precios			Bajo	Bajo	Alto	Alto
Calidad	10	5	8	7	6	6	4	4	10
Variedad	7	10	6	9	5	8	5	4	10

## Proveedores

- Gastaldi Hnos y Molino Semino: proveedores de harinas para todo tipo de productos (pan, facturas, pastas, piononos, bizcochuelos). Relación de confianza desde hace muchos años, mantienen contacto regularmente en el caso de ofertas y descuentos para ser aprovechados por Deubel.
- Distribuidora Verdú: proveen toda clase de materias primas de Calsa: levaduras, margarinas, dulce de leche, mermeladas, aditivos, azúcar. Precio especial en todos los productos por relación con los dueños de la empresa. Flexibilidad con vencimientos de facturas.
- Arcor: chocolate, confites, cacao, aceite, choclo, arvejas. Entablaron una fuerte relación comercial con el Gerente de Ventas y el Gerente de Producción de Águila hace 50 años. Luego de la compra de Arcor a Águila, continuaron esta relación de confianza mutua. La cuenta corriente con este proveedor es flexible ya que es una carpeta sin garantía por ser Deubel un cliente fiable y de una gran antigüedad, y además debido a los términos y condiciones de pago que se respetan (pagos fuera del vencimiento sin intereses, descuentos especiales).
- Rosental: proveen productos típicos de almacén, tanto de limpieza como de producción.

Estos proveedores cuentan con distribuidores que asisten a todas las panaderías zonales. Cuentan con diferentes marcas de cada producto: La primera marca de materias primas más costosas y de mejor calidad es adquirida por la minoría: Deubel,

La Delicia y Panadería Campodimonti. El resto de los competidores del mercado generalmente compra las segundas marcas de cada proveedor, de una calidad más baja y a un precio más accesible.

### Comparativo proveedores

	Gastaldi Hnos y Molino Semino	Distribuidora Verdú	Arcor	Rosental
Producto	Harinas	Calsa	Chocolates	Almacén
Calidad	Alta	Alta	Alta	Alta
Precio	15% más alto que el resto de los molinos	Preferencial	Medios	Medios
Relación comercial	Afinidad/confianza, muchos años	Trato preferencial	Fuerte relación, desde hace 50 años	Confianza con vendedor zonal
Forma de pago	Flexibilidad de pago	Flexibilidad de pago	Alta flexibilidad de pago	Contado

De este comparativo puedo concluir en que la relación con los proveedores es sólida y confiable. Además, existe flexibilidad de pago en la mayoría de los proveedores mencionados como así también precios accesibles acordes a los productos ofrecidos. Por otro lado, esto deja reflejado que no existe un análisis exhaustivo de alternativas de proveedores ya que la empresa prioriza un vínculo comercial fuerte a costos más bajos.

### Consumidores - segmentación

- Segmento jóvenes: adolescentes y adultos jóvenes de la localidad de Arteaga con rango etario de 12 a 25 años, que disfrutan su tiempo libre en fiestas y encuentros de amistad en el club, plaza como así también afters boliche con productos panificados, este público también busca su alfajor o factura a la salida o entrada de la escuela.
- Segmento adultos: líderes de decisión de compras de parejas jóvenes y familias habitantes de Arteaga y San José de la Esquina, con rango de edades entre 26 a 70 años que destinan su tiempo libre a eventos y reuniones sociales y comparten dichos momentos con productos de panadería y confitería. De la misma manera, suelen resolver con inmediatez las comidas diarias con pastas, pizzas o tartas listas. Los sanjosesinos suelen acercarse a la localidad de Arteaga para realizar la compra. Aquí yace una oportunidad de expansión acercando el producto al consumidor.

Además, ambos grupos consumen a través de las bocas de expendio de manera física, disfrutan de los olores, tramas y colores de los alimentos ofrecidos, de las tentaciones del momento. No son consumidores que busquen en su mayoría productos sanos, prefieren el disfrute de compartir ricos harinados con su mate o café, merienda o desayuno, suelen acompañar sus almuerzos y cenas con pan casi como tradición.

## **Análisis FODA**

### Fortalezas:

- Productos de alta calidad.
- Materia prima con buena relación de costo/beneficio.
- Ubicación estratégica.
- Productos de consumo habitual para todas las edades.

### Oportunidades:

- Posibilidad de adquirir maquinaria usada a bajo precio.
- Mucha concurrencia de consumidores de pueblos vecinos al local actual de Deubel Arteaga debido a la limitada oferta de variedad de postres, bocaditos salados y servicios de cocción de carnes en San José de la Esquina y Cruz Alta.

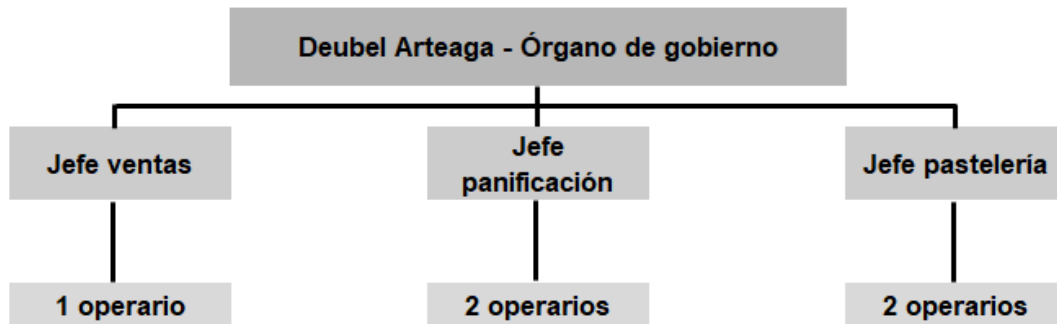
### Debilidades:

- Falta de capacitación del personal.
- Maquinarias obsoletas que ralentizan la producción.
- Único medio de pago: efectivo.
- Falta de promoción en medios de comunicación.
- Falta de comunicación entre los dueños.

### Amenazas:

- Contexto económico del país: presión fiscal en pymes, inflación, poca posibilidad de crecimiento e inversión.
- Nuevos competidores en el mercado.
- Exceso de disponibilidad de sustitutos novedosos y con precios bajos: cookies, galletas dulces, tortas y postres.
- Insatisfacción en clientes por ofrecer los mismos productos en los últimos 25 años.

## **Estructura actual Panadería en Arteaga**



Actualmente la empresa cuenta con dos dueños quienes además de conformar el órgano de gobierno, funcionan como jefes de panificación y pastelería dentro del departamento de producción. Éste cuenta en su totalidad con cuatro operarios. Por otro lado, el departamento de ventas cuenta con dos empleados (un jefe de ventas y un operario) que dependen directamente de los socios.

### **Estrategia de mkt**

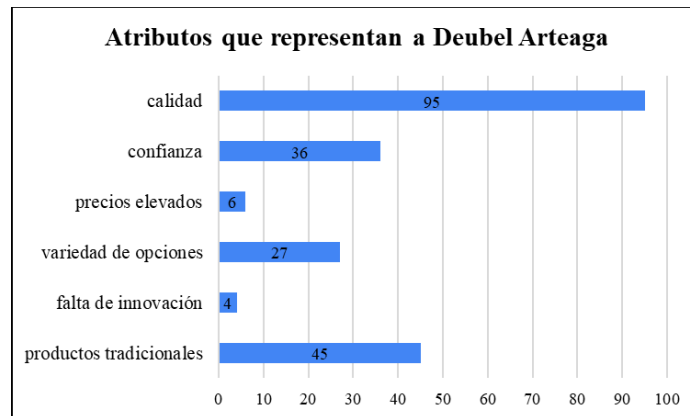
**Briefing:** El objetivo del trabajo es cambiar la percepción y opinión negativa de la porción de clientes y potenciales clientes de Deubel Arteaga como así también la falta de una imagen de marca clara y de una propuesta diferencial innovadora que atraiga a los consumidores.

Estos consideran a la panadería un local estancado y alejado de sus gustos y preferencias, con el fin de incrementar las ventas y volver a liderar el mercado de productos de panificación de Arteaga y pueblos vecinos. Para ello, se parte del análisis situacional de la empresa (ambiental y corporativo). *“Definir correctamente los negocios de la empresa es una cuestión de metodología y sensibilidad, pues sin metodología y sin sensibilidad la misión de la compañía desaparece, pues lo que desaparece definitivamente de la mente de nuestros clientes es la vigencia de nuestra imagen corporativa” (Adriana Amigo, Negocios con Valor, 2017).*

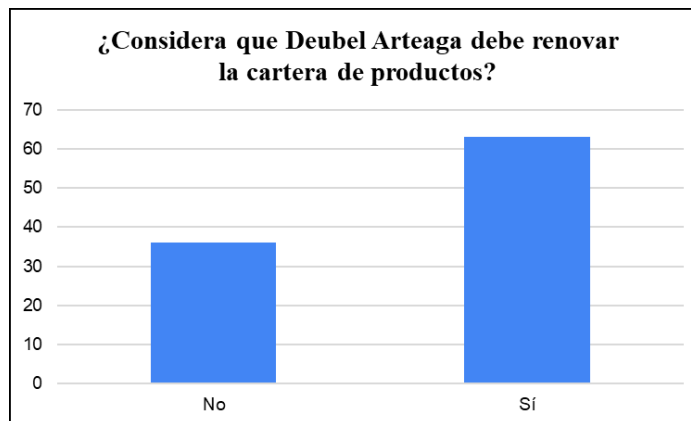
Antes de desarrollar la estrategia, se necesita definir cuál es la ventaja competitiva, es decir cuál es el punto fuerte que lo convierte en un negocio con valor. Por el conocimiento de la compañía, se mencionan como ventajas el sabor, la experiencia y la calidad de los productos. Pero reformulando la pregunta, ¿qué lo diferencia del resto? ¿Por qué lo deberían elegir? ¿Cómo aporta valor?

*“La filosofía de la diferenciación señala que la continuidad de la provisión de valor origina demanda leal, ésta desarrolla ventajas competitivas sostenibles, las cuales generan una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria. Esta posición permite el crecimiento estable”.* (Adriana Amigo, Negocios con Valor, 2017.).

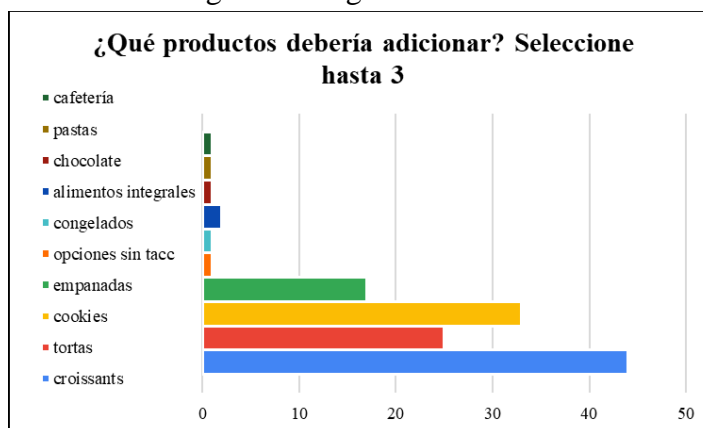
A partir de la encuesta realizada, los participantes seleccionaron las principales características que destacan a la empresa. El 91,3% coincidió en la calidad, la confianza, pero también destacaron la tradicionalidad de los productos, la cual puede ser analizada y considerada en algunas ocasiones como percepción negativa.



Consecuentemente, los usuarios concordaron en que Deubel Arteaga debería **renovar la cartera de productos** en un 61,5%.

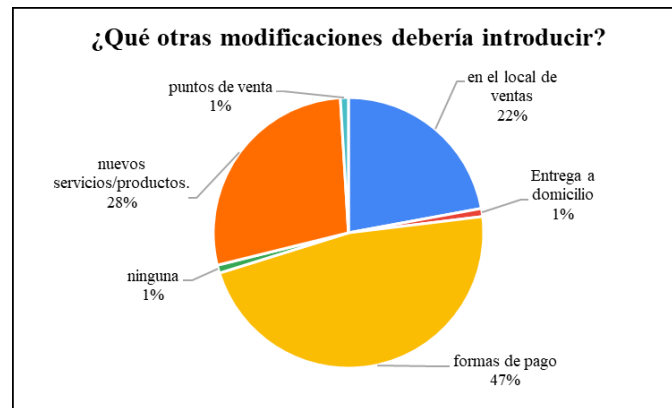


Siendo las alternativas más elegidas las siguientes:

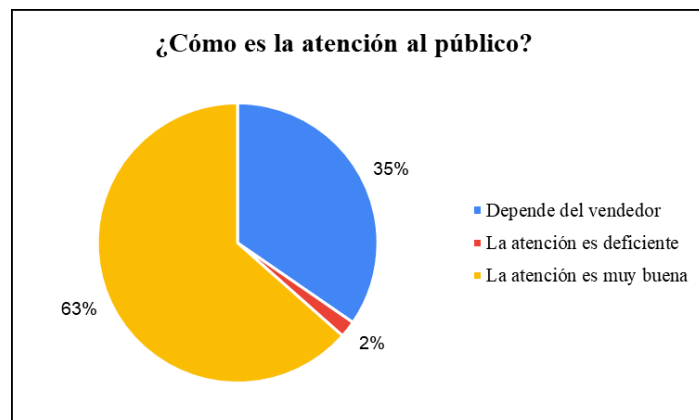


De este gráfico, se puede concluir en que un porcentaje mayoritario elige **adicionar productos de pastelería** como croissants, cookies y tortas, mientras que el restante se divide en productos sin tacc, integrales, pastas y empanadas.

Por otro lado, sugirieron otras recomendaciones de **modificaciones de todo tipo**. Del total de 104 participantes, 49 personas coincidieron en la necesidad de introducir nuevas formas de pago, 29 en el desarrollo de nuevos productos/servicios y 23 en el local de ventas. Así, vuelve a evidenciarse el estancamiento y la falta de innovación en la empresa.



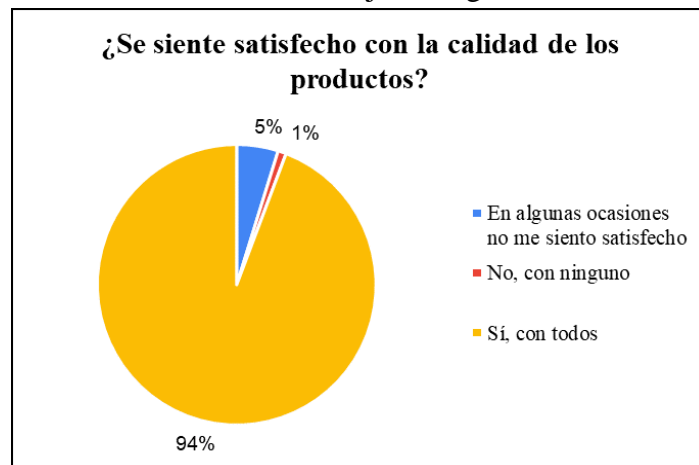
Con respecto a la **atención al público**, la gente mencionó en un 63% que es muy buena, mientras que el 32% destacó que depende del vendedor. Esto lleva a revisar y determinar una estrategia de capacitación de vendedores para instruirlos en técnicas de negociación, cierre de ventas, como así también redefinir las funciones de cada uno de ellos y el proceso de ventas integral. De esta manera, cada vendedor contará con herramientas para identificar las necesidades de cada cliente, presentar cada producto reforzando el valor de la marca y cerrar la venta de manera exitosa.



Propuesta de acciones estratégicas de venta receptiva:

Acción	Efecto en fidelización	Efecto en imagen de marca
Primer contacto cuidado	Cliente siente confianza y conexión inicial	Se proyecta como panadería seria, atenta y profesional
Escucha activa	Cliente se siente comprendido	Marca cercana y flexible
Presentación atractiva y diferencial	Cliente percibe valor agregado. Detrás de cada producto, su historia	Marca premium, de alta calidad
Cierre amable y con valor extra	Cliente recuerda la buena experiencia y puede recomendar	Marca que cuida al cliente, no solo vende

Con relación a la calidad de los productos que ofrece Deubel Arteaga y el nivel de satisfacción de los clientes, la encuesta arrojó los siguientes resultados:



En conclusión, la mayoría de los consumidores se encuentran satisfechos con la calidad de la oferta de la empresa. Sin embargo, un 5% no se encuentra conforme con algunos productos.

De esta manera la respuesta es simple, el valor capital que destaca a la compañía es: brindar una experiencia única de comida para todo tipo de eventos y momentos compartidos, con productos premium de alta calidad y precios acordes a la solución ofrecida al mercado meta, de manera tal que el potencial de rentabilidad y la lealtad proyectada sean elevados. Para ello, se deberá tener en consideración la selección de productos panificados elegidos en la encuesta, la frecuencia de consumo para el desarrollo de la producción diaria y las preferencias de la clientela no contempladas al día de hoy expuestas en el cuestionario.

#### **Objetivos a corto plazo:**

- Modernizar la imagen de la marca y neutralizar la mirada negativa de “estancamiento” de los clientes sobre la marca.

KR 1: Creación de red social: Instagram. Lograr 1000 interacciones mensuales del público objetivo y un crecimiento del 10% por semestre.

KR 2: Renovar la cartera de productos (*detallado en estrategia 4 P*) en un plazo estimado de un año.

KR 3: Realizar sorteos y descuentos del 20% para compras mayores a \$20.000 en días festivos y ocasiones especiales, teniendo en cuenta que los meses de mayor afluencia al local son: abril a agosto, noviembre y diciembre.

K4: Ofrecer otras modalidades de pago: Mercado Pago, Billeteras Virtuales, Débito.

KR 5: Organizar jornadas de participaciones activas de manera conjunta con instituciones sociales: salud, educación, gestión pública, Bomberos Voluntarios semestralmente de forma continua.

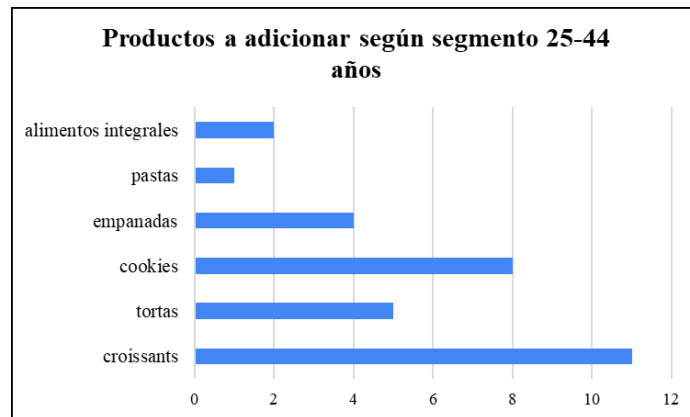
- Eliminar las confusiones con Deubel Rosario a través del re-naming.  
KR 1: Determinación del nombre de la marca “**Panadería Piatti**” y comunicación en medios televisivos (canales locales), radio, redes sociales durante dos primeros trimestres del plan de negocios. *(Se desarrollará en capítulo de Marca - naming y diseño).*

KR 2: Colocación de un cartel luminoso con dicho nombre en el frente del local comercial para darle mayor visibilidad al nombre comercial.

- Reestructurar y reorganizar puestos y funciones internas  
KR 1: Selección y contratación de un administrativo que lleve a cargo las tareas administrativas operativas y funcione como nexo con el estudio contable-impositivo.  
KR 2: Contratación de una agencia de publicidad para la ejecución del plan de comunicación.  
KR 3: Capacitación del personal de producción y ventas a través de participaciones en cursos y charlas semestralmente, teniendo en cuenta todo el proceso de contacto con el cliente, desde la atracción y primera impresión hasta la postventa.

**Objetivos de largo plazo:**

- Aumentar el market share en Arteaga al 55%, lo que representa un incremento del 17% respecto a la situación actual.  
Esto se traducirá en un nivel de ventas anuales de aproximadamente \$375.000.000. Para lograr este objetivo, nos enfocaremos en expandir la oferta de productos para conquistar al segmento de público adulto-joven. Esto incluye:
  - 1) Lanzamiento de nuevos productos como croissants, cookies y postres variados ya que, de acuerdo a la encuesta anónima realizada, las 16 personas participantes correspondientes al rango de edad 25-44 eligieron estos productos.



2) Incremento de ventas de \$115.000.000 en total en 5 años. *(Se detalla la evolución de ventas en la página 52).*

Al alcanzar este objetivo, no solo se mejora la participación en el mercado, sino que también consolida la posición como líder en la industria de panadería y pastelería en Arteaga.

A continuación, detalle de la simulación de incremento de ventas de cookies, croissants y postres.

<b>Cookies</b>				<b>Croissants</b>			
		Cantidad	Pesos			Cantidad	Pesos
	1	10	\$3.264.000		1	50	\$4.800.000
3,00%	2	10	\$3.361.920	3,00%	2	52	\$4.944.000
5,00%	3	11	\$3.530.016	5,00%	3	54	\$5.191.200
7,00%	4	12	\$3.777.117	7,00%	4	58	\$5.554.584
11,00%	5	13	\$4.192.600	11,00%	5	64	\$6.165.588
		<b>56</b>	<b>\$18.125.653</b>			<b>278</b>	<b>\$26.655.372</b>

<b>Tortas</b>			
		Cantidad	Pesos
	1	22	\$12.852.576
3,00%	2	23	\$13.238.153
5,00%	3	24	\$13.900.061
7,00%	4	25	\$14.873.065
11,00%	5	28	\$16.509.102
		<b>122</b>	<b>\$71.372.958</b>

<b>total</b>	<b>\$116.153.983</b>
<b>primer año</b>	<b>\$20.916.576</b>

- Instalar sucursal en la localidad de San José de la Esquina en el primer año de la realización del plan de marketing (durante el segundo semestre) y alcanzar un market share del 30% en 5 años alcanzando un nivel de ventas aproximadas de \$389.500.000. Para lograr este objetivo, nos enfocaremos en expandir la oferta de productos para conquistar al segmento de público adulto-joven. Esto incluye:

- 1) Lanzamiento de nuevos productos como croissants, cookies y postres variados ya que, de acuerdo a la encuesta anónima realizada, las 35 personas participantes correspondientes al rango de edad 25-44 eligieron estos productos.
- 2) Incremento de venta de alfajores.
- 3) Incremento de ventas de \$285.538.000 en total en 5 años. (*Detalle de ventas en la página 52*).

<b>Cookies</b>				<b>Croissants</b>			
		Cantidad	Pesos			Cantidad	Pesos
	1	15	\$4.896.000		1	60	\$5.760.000
10,00%	2	17	\$5.385.600	10,00%	2	66	\$6.336.000
15,00%	3	19	\$6.193.440	15,00%	3	76	\$7.286.400
18,00%	4	22	\$7.308.259	18,00%	4	90	\$8.597.952
21,50%	5	27	\$8.879.535	21,50%	5	109	\$10.446.512
		<b>100</b>	<b>\$32.662.834</b>			<b>400</b>	<b>\$38.426.864</b>

<b>Tortas</b>				<b>Alfajores</b>			
		Cantidad	Pesos			Cantidad	Pesos
	1	41	\$23.952.528		1	48	\$24.122.880
10,00%	2	45	\$26.347.781	10,00%	2	53	\$26.535.168
15,00%	3	52	\$30.299.948	15,00%	3	61	\$30.515.443
18,00%	4	61	\$35.753.939	18,00%	4	72	\$36.008.223
21,50%	5	74	\$43.441.035	21,50%	5	87	\$43.749.991
		<b>274</b>	<b>\$159.795.231</b>			<b>320</b>	<b>\$160.931.705</b>
						<b>total</b>	<b>\$391.816.633</b>
						<b>primer año</b>	<b>\$58.731.408</b>

KR 1: Definición y contratación de empleados para las ampliaciones proyectadas a partir del primer año.

KR 2: Alquiler, refacciones edilicias y puesta a punto para la apertura de la sucursal a partir del segundo semestre del primer año.

La nueva sucursal será un local destinado a la venta exclusivamente, manteniendo la producción en la fábrica actual.

### Participación objetivo

La participación objetivo de la panadería será distinta en cada pueblo, dependiendo del mercado, los competidores y la estrategia a abordar.

En el caso de Arteaga: volver a liderar el mercado con una participación del 55%.

En el caso de San José de la Esquina: alcanzar una participación del 30%.

Como objetivos de crecimiento intensivo, podemos diferenciar una estrategia de penetración para Arteaga donde está ubicado el local actual, en el cual se busca aumentar la cuota de mercado y una estrategia de desarrollo de mercado a partir de la expansión geográfica a la localidad vecina de San José de la Esquina.

En ambos casos se utilizará estrategia de desarrollo de producto, específicamente destinada al rejuvenecimiento de línea de productos.

### **Plan de Marketing - análisis de políticas de las 4 P**

#### **Producto:**

En base al análisis de ciclo de vida de cada producto, la posibilidad de crecimiento de cada uno en el mercado y la participación de la empresa, podemos obtener esta matriz BCG:

*Productos perro: en la fase final del ciclo de vida con rentabilidad y cuota de mercado baja.*

- pan saborizado
- pan de hamburguesa
- vigilante
- pastelitos
- galletas saborizadas
- galletas dulces
- postres individuales

*Productos vaca: maduros, requiere menos inversión pero siguen generando beneficios.*

- tortas de mostrador
- galletas con sal
- fideos
- bizcochos y algunas facturas
- pan mignon y árabe
- tortas materas

*Productos estrella: en fase de crecimiento.*

- tortas especiales de fin de semana
- alfajores
- facturas

A partir de esta matriz podemos identificar qué productos son más rentables, definir qué plan estratégico resulta más idóneo para cada producto genérico y tomar decisiones en cuanto a la inversión o desinversión de la cartera. Tomando en consideración la apreciación de los clientes antes mencionada, el camino está dado por agregar nuevos productos dentro de la clase de bienes estrella y vaca y el análisis de la eliminación o no de productos perro.

*Productos perro:*

- Discontinuar la elaboración de pan y galletas saborizados, vigilantes y postres individuales.

En el caso de los productos citados, la contribución marginal aportada por unidad era muy baja. Con el objetivo de maximizar los resultados se decidió modificar el mix de productos a ofrecer: renunciando a la producción de los mencionados en el primer ítem y reemplazándolos por otros con un margen de contribución más alto de acuerdo a la denominada relación de reemplazo.

$$\text{Relación R} = \frac{\text{Cmg Unit. Producto reemplazado}}{\text{Cmg Unit. Producto reemplazante}}$$

**Relación de reemplazo**

CMG vigilantes	0.42
CMG croissants	0.82
Relación R	0.52

380 son los vigilantes mensuales reemplazadas  
197 son las croissants a vender para mantener el resultado

CMG pan saborizado	0.17
CMG chicharrón	0.44
Relación R	0.38

20 son los kgs de pan saborizados mensuales reemplazados  
8 son los kilos mensuales de chicharrón a vender para mantener el resultado

CMG galle saborizada	0.39
CMG chipa	0.55

Relación R	0.70
------------	------

20 son los kgs de galletas saborizados mensuales reemplazados  
14 son los kilos mensuales de chipa a vender para mantener el resultado

CMG postres indiv	0.14
CMG postres esp	0.39

Relación R	0.35
------------	------

25 son los postres individuales mensuales reemplazados  
9 son los postres especiales mensuales a vender para mantener el resultado

- Ofrecer pan de hamburguesa a encargo de los clientes y dejar de producirlo de forma diaria.
- Vender pastelitos los fines de semana durante los meses de abril a agosto.
- Renovar la receta de galletas dulces a cookies dulces con tres sabores, de mayor tamaño: chocolate con chips de chocolate; red velvet con chocolate blanco y vainilla con nutella y almendras.

Esta decisión fue tomada ante la baja popularidad de nuestras galletas dulces actuales y considerando la creciente tendencia en el mercado de cookies premium, incorporando cookies de mayor tamaño y con tres sabores atractivos. Para respaldar la renovación de nuestras galletas dulces a cookies de mayor tamaño y sabores innovadores, es fundamental basarnos en datos actuales del mercado y tendencias recientes. Según un informe de Clarín, *“Galletitas hay montones. De diversas formas, texturas y de diferentes cunas. En este momento, sin lugar a dudas, las más populares son las cookies (galletas, en inglés) norteamericanas. Gracias a la globalización, al poder de las redes y a los pasteleros que han sabido recrear esos ejemplares, las vitrinas golosas comenzaron a llenarse con galletas foráneas que ya se han ganado el corazón de los dulceros, en especial de los más jóvenes, que hacen largas filas para conseguir las cookies más virales del momento”* (Clarín, Gourmet, 2024). Tal es el caso de Crumbl Cookies: *“en un mundo donde las tendencias van y vienen, Crumbl Cookies ha logrado algo extraordinario: no solo ha creado un producto que encanta, sino que también ha transformado la manera en que las personas consumen y hablan de las galletas”* (Grazia, Actualidad).

*Productos vaca:*

- Introducir cambios en la receta de algunas facturas. Modificar la masa del hojaldre y el tamaño de aquellas que poseen crema pastelera, con una mejor presentación incorporando nuevas frutas, almíbar y azúcar impalpable.
- Introducir cambios en la receta de tortas materas para obtener mayor esponjosidad y frescura, además modificar la presentación final. Limón con glaseado, manzana con almíbar, vainilla con chips, chocolate con dulce de leche y baño de chocolate, marmolado con baño de chocolate marmolado y frutos secos.

*Productos estrella:* sólo incrementar la frecuencia de producción para evitar desequilibrios de oferta.

*Nuevos productos:* La selección de los mismos fue definida en función de la encuesta anónima realizada, donde se constató que las pastas son una opción preferida entre los consumidores para resolver el almuerzo o la cena (página 13) y para ello consideramos necesario adicionar salsas para acompañar dicho menú. Por otro lado, con respecto a tortas y croissants, fueron las modificaciones de productos mencionados por los clientes para realizar en Panadería Piatti (página 25).

- Fideos de tipo mostacholes y tipo espiral.
- Croissants dulces rellenos de dulce de leche, chocolate, crema pastelera y frutas y además croissants salados rellenos de jamón y queso y jamón crudo, queso y rúcula.
- Canelones de verdura/choclo/pollo
- Sorrentinos de pollo y verdura
- Cheesecake de frutos rojos
- Lemon pie
- Matilda
- Salsa para pizzas
- Salsa roja para pastas

En materia de producto, es importante tener en cuenta el **packaging**, el cual debe ser adecuado con las características de los panificados a transportar, que cumpla con las necesidades de la gente y el presupuesto con el cual se cuenta. Las bolsas de papel madera empleadas son accesibles y sustentables. A ello se adicionará un diseño innovador con la inscripción de la marca. Este tipo de empaque podrá utilizarse en diferentes tamaños para trasladar pan, todo tipo de bizcochos, facturas, galletas dulces y alfajores.

En los casos de tortas, postres y otros alimentos con motivo de regalo o celebración, el envoltorio será un poco más costoso pero acorde con la presentación del producto: caja con visor e inscripción de la marca.

Sólo se continuará con la utilización de bolsas de plástico para la venta de pastas y galletas saladas, cuyo material es la mejor opción para trasladar dichos productos.

Listado de productos para nueva sucursal: estos fueron seleccionados teniendo en cuenta las referencias de consumo de las localidades como así también las posibilidades de traslado de la empresa.

**Precio:**

La estrategia a llevar a cabo es la denominada economic value estimation. Para ello, se debe identificar al principal competidor y utilizar como valor de referencia el precio del mismo. A partir de la descripción de las características diferenciales de la propuesta y los beneficios para el cliente, determinar el impacto económico y/o emocional para poder definir el valor de diferenciación neto. En función de lo anteriormente mencionado se establece el precio que permita capturar parte de dicho valor neto. Además de esto, jugará un papel fundamental mantener el margen de ganancias establecido para cada producto.

En Arteaga, el principal competidor es Sabores Fueguinos para los productos panificados y Piacere para la parte de pastelería. Por su parte, en San José de la Esquina es La Delicia. Ellos funcionarán como referencia para determinar el precio final.

A fines prácticos, los precios fueron tomados al 31/07/2024

<b>Productos y precios local Arteaga</b>	
<b>Producto</b>	<b>Importe por kg</b>
<b>Panes</b>	
Pan grande	\$3.200
Pan mignón	\$2.500
Pan Hamburguesa	\$2.240
Pan árabe	\$3.620
<b>Bizcochos</b>	
Grasa	\$4.680
Chipa	\$12.920
Chicharrón	\$7.070
Panceta	\$7.070
<b>Jesuitas</b>	\$8.000
<b>Sándwiches de jamón y queso</b>	\$18.500
<b>Pizzetas individuales</b>	\$8.500
<b>Prepizzas</b>	\$3.000
<b>Tartas</b>	\$4.760
<b>Facturas</b>	\$7.400
Medialuna dulce	

Medialuna salada	
Con crema pastelera	
Torta negra	
Churro	
Bola de fraile	
Pan de leche	
Bombas con ddl	
Bombas con crema pastelera	
Pastelitos	
<b>Alfajores</b>	<b>\$10.470</b>
Marplatense negro	
Marplatense blanco	
Conito ddl negro	
Conito ddl blanco	
Crema boc negro	
Crema boc blanco	
Masitas choc negro	
Masitas choc blanco	
Masitas choc con leche	
Merengue cubierto con chocolate	
<b>Galletas</b>	<b>\$4.080</b>
Con sal	
Sin sal	
<b>Tortas/postres - Fin de semana</b>	
De mostrador	\$11.830
Especiales de cumpleaños y fiestas	\$14.620
Chajá	\$12.650
Selva Negra:	\$12.650
Torta húmeda de chocolate	\$12.240
Tortas Hojaldre	\$11.830
Marquise	\$12.920
Rogel	\$12.240
Cheesecake de frutos rojos	\$12.240
Lemon pie	\$12.240
Matilda	\$12.240
Tortas materas	\$9.390
<b>Fideos tallarines</b>	
Al huevo	\$3.320
Espinaca	\$3.350

Mostachole	\$3.400	
Espiral	\$3.400	
<b>Cookies dulces</b>	<b>\$6.800</b>	
Chocolate negro con chips de chocolate		
Red velvet con chocolate blanco		
Vainilla con nutella		
<b>Croissants</b>	<b>\$2.000</b>	<i>por unidad</i>
<b>Salsa para pizzas</b>	<b>\$2.720</b>	<i>por unidad</i>
<b>Salsa roja para pastas</b>	<b>\$3.535</b>	<i>por unidad</i>
<b>Sorrentinos de pollo y verdura - jamón y queso</b>	<b>\$5.000</b>	
<b>Canelones (verdura, pollo, choclo)</b>	<b>\$5.900</b>	<i>6 unidades</i>

<b>Productos y precios local San José de la Esquina</b>	
<b>Producto</b>	<b>Importe por kg</b>

<b>Producto</b>	<b>Importe por kg</b>
-----------------	-----------------------

<b>Panes</b>	
--------------	--

Pan grande	\$3.200
Pan mignón	\$2.500
Pan árabe	\$3.620

<b>Biscocho</b>	
-----------------	--

Grasa	\$4.680
Chipa	\$1.,920
Chicharrón	\$7.070
Panceta	\$7.070

<b>Tartas</b>	<b>\$4.760</b>
---------------	----------------

<b>Facturas</b>	<b>\$7.400</b>
-----------------	----------------

Medialuna dulce	
Medialuna salada	
Con crema pastelera	
Torta negra	
Churro	
Bola de fraile	
Pan de leche	
Bombas con ddl	
Bombas con crema pastelera	
Pastelitos	

<b>Alfajores</b>	<b>\$10.470</b>
------------------	-----------------

Marplatense negro	
Marplatense blanco	

Conito ddl negro		
Conito ddl blanco		
Crema boc negro		
Crema boc blanco		
Masitas choc negro		
Masitas choc blanco		
Masitas choc con leche		
Merengue cubierto con chocolate		
<b>Galletas</b>	<b>\$4.080</b>	
Con sal		
Sin sal		
<b>Tortas/postres - Fin de semana</b>		
De mostrador	\$11.830	
Especiales de cumpleaños y fiestas	\$14.620	
Chajá	\$12.650	
Selva Negra:	\$12.650	
Torta húmeda de chocolate	\$12.240	
Tortas Hojaldre	\$11.830	
Marquise	\$12.920	
Rogel	\$12.240	
Cheesecake de frutos rojos	\$12.240	
Lemon pie	\$12.240	
Matilda	\$12.240	
Tortas materas	\$9.390	
<b>Fideos tallarines</b>		
Al huevo	\$3.320	
<b>Cookies dulces</b>	<b>\$6.800</b>	
Chocolate negro con chips de chocolate		
Red velvet con chocolate blanco		
Vainilla con nutella y almendras		
<b>Croissants</b>	<b>\$2.000</b>	<i>por unidad</i>
<b>Salsa para pizzas</b>	<b>\$2.720</b>	<i>por unidad</i>
<b>Salsa roja para pastas</b>	<b>\$3.535</b>	<i>por unidad</i>

CAPACIDAD MÁXIMA DE PRODUCCIÓN SEMANAL			
Unidad de medida	Cantidad	Producto	Descripción
unidad	8000	Facturas	surtidas

kgs	700	Pan mignón	
kgs	180	Pan grande	
kgs	250	Pan árabe	
kgs	150	Pan de hamburguesa	
kgs	40	Bizcochos de grasa	
kgs	50	Chipa	
kgs	40	Bizcochos de chicharrón	
kgs	40	Bizcochos de panceta	
kgs	70	Galletas marinas	55 kgs salados, 5 kgs sin sal
unidad	6000	Alfajores	surtidos
kgs	90	Fideos	
unidad	30	Tortas materas	surtidas
unidad	45	Tartas	surtidas
unidad	70	Prepizzas	
unidad	85	Tortas/postres	
kgs	30	Sándwiches de miga	
kgs	45	Cookies	15 kgs de cada clase
unidad	1000	Jesuitas	
unidad	1000	Pizzetas	
unidad	150	Croissants	75 dulces y 75 saladas
unidad	80	Salsas	40 u de pizza y 40 u de pasta
kgs	50	Sorrentinos	25 kgs de cada clase
unidad	400	Canelones	133 u cada clase

<b>PRODUCCIÓN SEMANAL PROYECTADA ARTEAGA</b>			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
unidad	5000	Facturas	surtidas
kgs	150	Pan mignón	
kgs	40	Pan grande	
kgs	60	Pan árabe	
kgs	20	Pan de hamburguesa	
kgs	15	Bizcochos de grasa	
kgs	20	Chipa	
kgs	7.5	Bizcochos de chicharrón	
kgs	7.5	Bizcochos de panceta	
kgs	25	Galletas marinas	20 kgs salados, 5 kgs sin sal
unidad	2000	Alfajores	surtidos
kgs	60	Fideos	
unidad	10	Tortas materas	surtidas

unidad	20	Tartas	surtidas
unidad	40	Prepizzas	
unidad	33	Tortas/postres	
kgs	12	Sándwiches de miga	
kgs	10	Cookies	3,3 kgs de cada clase
unidad	350	Jesuitas	
unidad	350	Pizzetas	
unidad	50	Croissants	25 dulces y 25 saladas
unidad	30	Salsas	10 u de pizza y 20 u de pasta
kgs	30	Sorrentinos	15 kgs de cada clase
unidad	300	Canelones	100 u cada clase

<b>PRODUCCIÓN SEMANAL PROYECTADA SAN JOSÉ DE LA ESQUINA</b>			
<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
unidad	3000	Facturas	surtidas
kgs	250	Pan mignón	
kgs	30	Pan grande	
kgs	40	Pan árabe	
kgs	12	Bizcochos de grasa	
kgs	12	Chipa	
kgs	10	Bizcochos de chicharrón	
kgs	10	Bizcochos de panceta	
kgs	35	Galletas marinas	30 kgs salados, 5 kgs sin sal
unidad	1700	Alfajores	surtidos
kgs	35	Fideos	
unidad	15	Tortas materas	surtidas
unidad	20	Tartas	surtidas
unidad	41	Tortas/postres	
kgs	15	Cookies	5 kgs de cada clase
unidad	60	Croissants	30 dulces y 30 saladas
unidad	35	Salsas	11 u de pizza y 24 u de pasta

Con dicha producción proyectada en las dos localidades mencionadas, lo que se está buscando es eliminar la ineficiencia y acercarse a la frontera de capacidad de producción dados los recursos y la tecnología con los que se planifica contar.

**Comunicación:**

La estrategia de comunicación va a estar basada en medios tradicionales locales (radio y televisión), vía pública en espacios con gran llegada a los habitantes de ambas localidades con mayor circuito (clubes) y con soporte en redes sociales como Instagram y para posicionarnos de manera orgánica en Google a través de Google My Business.

Establecimos un presupuesto mensual estimado para los próximos 5 años para distribuir en los distintos canales dependiendo de la necesidad de comunicación de cada etapa.

Estrategia en Arteaga:

CANAL	MEDIO	ESPECIFICACIONES	PAUTA	COSTO
<b>TV</b>	<b>VCCA (Video Cable Color Arteaga)</b>	Arteaga Noticias - Jue 20:30 a 22 hs	Barrida + PNT Contempla: barrida de 10 seg. ó mención de 25 seg apoyada por zocalo animado de hasta 10 seg	\$73.050
<b>RADIO</b>	<b>FM 101.9 Radio Activa</b>	Desde Arteaga para el mundo LaV 08 a 12 hs	PNT + TANDA	\$125.000
		Buenas Ondas LaV 16 a 18 hs		
<b>VÍA PÚBLICA</b>	<b>Club Atlético Alianza</b>	Partidos de fútbol con localía - sábados y domingos cada 15 días-	Cartel publicitario ubicado alrededor de la cancha con logotipo de la marca	\$50.000
	<b>Club Arteaga MS y BPS</b>	Partidos de fútbol con localía - sábados y domingos cada 15 días-		\$50.000
<b>PLATAFOR MAS DIGITALES</b>	<b>Instagram</b>		Subida de contenido constante a la plataforma	\$70.000
	<b>Google My Business</b>		Subida de contenido constante a la plataforma	\$0
			<b>Total</b>	<b>\$368.050</b>

Estrategia en San José de la Esquina:

CANAL	MEDIO	ESPECIFICACIONES	PAUTA	COSTO
<b>TV</b>	<b>Canal 2 San José de la Esquina</b>	Bajo Nuestro Cielo: Mar y Jue 20 a 21 hs	Barrida + PNT Contempla: barrida de 10 seg. ó mención de 25 seg apoyada por zocalo animado de hasta 10 seg	\$62.000
<b>RADIO</b>	<b>En vivo Tves</b>	Al día y más LaV 17 a 19 hs	PNT + TANDA	\$103.400
<b>VÍA PÚBLICA</b>	<b>Club Centenario</b>	Partidos de fútbol con localía - sábados y domingos cada 15 días-	Cartel publicitario ubicado alrededor de la cancha con logotipo de la marca	\$55.000
	<b>Club Atlético Belgrano</b>	Partidos de fútbol con localía - sábados y domingos cada 15 días-		\$45.000
<b>PLATAFOR MAS DIGITALES</b>	<b>Instagram</b>		Subida de contenido constante a la plataforma	\$70.000
	<b>Google My Business</b>		Subida de contenido constante a la plataforma	
			<b>Total</b>	<b>\$335.400</b>

## Marca - naming y diseño

### Naming

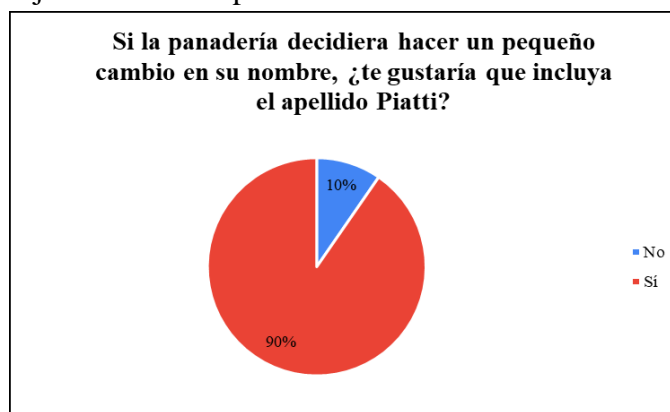
El nuevo nombre de marca se seleccionó basándose en la identidad más representativa de la empresa: el apellido Piatti. Esto se debe a que la familia Piatti ha sido sinónimo de calidad y excelencia en la elaboración de productos panificados desde sus inicios. Según los resultados de la encuesta zonal realizada a clientes, se pudo constatar que "Piatti" evoca tradición, confianza y calidad. Para reforzar esta identidad, se adiciona "Panadería" para conferir formalidad y precisión al nombre de la marca.

Como primer paso, se consultó a los consumidores sobre qué tipo de naming preferían, considerando los distintos rangos etarios. De los 104 encuestados, 60 manifestaron que prefieren un nombre de tipo familiar. Este grupo se concentra mayoritariamente entre los 25 y 60 años. Por otro lado, 27 participantes se inclinaron por un nombre que

transmita tradición. Finalmente, solo un pequeño grupo de clientes más jóvenes, entre 12 y 44 años, optó por un nombre creativo.

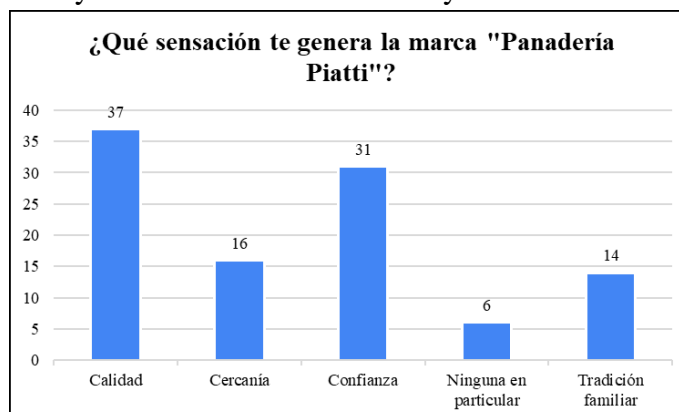
¿Qué tipo de nombres te generan más confianza cuando elegis dónde comprar productos de panificación?	Rango etario				Total general
	12 a 24 años	25 a 44 años	45 a 60 años	Más de 60 años	
No me fijo en el nombre, me importa la calidad			2	1	3
Nombres creativos o originales	7	5	2		14
Nombres familiares o de apellido (como Piatti)	12	21	24	3	60
Nombres tradicionales (como "Sabores de Pueblo")	3	11	13		27
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>104</b>

Además, con relación a un posible cambio al nombre actual que incluya el apellido Piatti, la encuesta arrojó un resultado positivo en un 90%.



Este alto nivel de aceptación refleja el fuerte vínculo emocional y simbólico que la comunidad ya tiene con la familia Piatti, asociándose directamente con la calidad y la trayectoria en el rubro panadero.

Por último, se buscó averiguar cuál era la sensación que genera este nuevo posible nombre de la marca. La respuesta fue positiva, ya que la mayoría coincidió en atributos como confianza, calidad y en menor medida cercanía y tradición familiar.



Esta encuesta validó la decisión estratégica de incorporar el apellido Piatti al nuevo nombre de la marca, ya que permite capitalizar el prestigio y la confianza construidos a lo largo de los años. Asimismo, al tratarse de un apellido reconocido en la zona, facilita la recordación de marca y potencia el efecto del boca en boca, un factor clave

en mercados locales donde la recomendación entre vecinos sigue siendo una de las herramientas de marketing más poderosas.

### **Diseño - Sistema gráfico**

La identidad visual de Panadería Piatti debe transmitir tradición, calidad artesanal y calidez, combinando elementos clásicos con un enfoque moderno. La imagen gráfica debe evocar la experiencia sensorial del pan recién horneado y la historia de la panadería. Vamos a utilizar un tono emocional en la comunicación, donde podamos hacer referencia a la importancia de la familia, la unión y el compartir de los momentos.

Elementos gráficos:

- Logo en estilo sello para reforzar la autenticidad y la historia de la panadería.
- Iconografía de pan, trigo o utensilios de panadería en ilustraciones o patrones decorativos.
- Texturas y fondos rústicos que evoquen la madera, la harina y el pan recién horneado.
- Tipografía con estilo manuscrito para reflejar lo artesanal.

### **Sistema cromático**

Los colores seleccionados refuerzan la identidad cálida y artesanal de la panadería:

□ #e60c0c (Rojo intenso) → Color principal, transmite pasión, energía y resalta la marca.

□ #552e15 (Marrón oscuro) → Aporta profundidad, evoca madera y tradición.

○ #f6efe8 (Crema claro) → Da un fondo limpio y elegante, ideal para destacar los elementos visuales.

□ #bfb768 (Dorado mostaza) → Color de apoyo, agrega sofisticación y realza detalles.

Cada uno de estos colores se utilizará en distintas aplicaciones, asegurando un equilibrio visual en las piezas de branding.

### **Sistema tipográfico**

La tipografía debe mantener un balance entre lo artesanal y lo moderno:

- Principal (para el logotipo): Satisfy (manuscrita, cálida y cercana).
- Secundaria (para textos y eslóganes): Sifonn (legibles y versátiles).

## Gráfica versión principal

- Vía Pública:



## Bocetos de piezas de comunicación:

- Instagram:



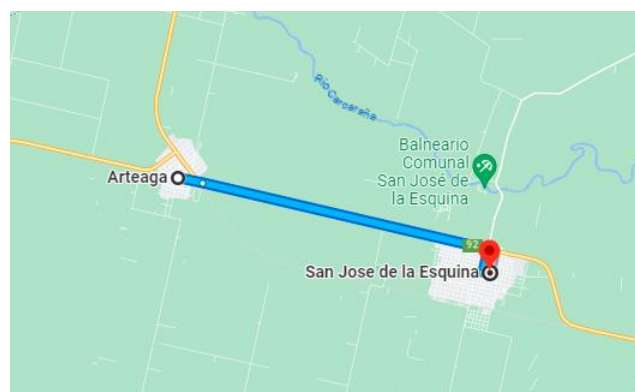


- Spot radial

“Panadería Piatti, la familia sigue creciendo para estar cada vez más cerca tuyo, nueva sucursal en San José de la esquina, estamos frente a la plaza San Martín, Panadería Piatti”.

**Distribución:**

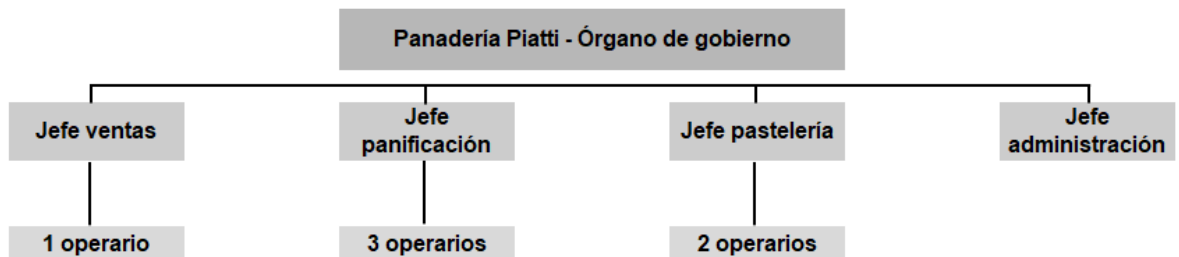
La distribución se realizará mediante una camioneta a adquirir donde se transportará la mercancía producida desde Arteaga a San José de la esquina. Este trayecto tiene un tiempo de recorrido de 10 minutos aproximadamente, ya que la distancia entre ambas es de 9,3 kilómetros. No habrá intermediarios, la intensidad de cobertura será exclusiva y su sistema integrado.



- Viajes diarios: 1 por día con capacidad para 18,2 kgs de facturas, 35,7 kgs de pan mignon, 6,4 kgs de pan árabe, 6,3 kgs de bizcochos.

- Viajes semanales 2 por semana (lunes y jueves): con capacidad en cada viaje para 17,5 kgs de galletas marinas, 42,5 kg alfajores surtidos, 10 tartas, 8 tortas materas, 17,5 kgs de fideos, 30 croissants, 7,5 kgs de cookies, 18 u salsas.
- Viajes de fin de semana (1 viaje viernes, 1 viaje sábado): con capacidad en cada viaje para 21 tortas/postres, 15 kgs de pan grande.

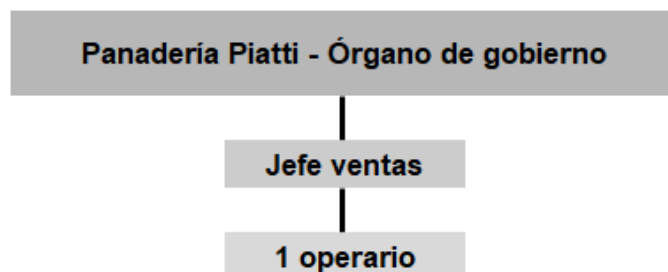
**Estructura propuesta para en Arteaga:**



La propuesta se basa en adicionar 1 operario al área de panificación. Además, es importante anexar un departamento de administración con un operario a cargo de las tareas de pagos a proveedores, conciliación bancaria, control de stock y precios como así también planillas mensuales de asistencia de empleados y que lleve adelante la preparación de información relevante para la preparación de balances, liquidación de sueldos y pago de impuestos que se encuentra tercerizada en un estudio contable-impositivo.

**Estructura propuesta para San José de la Esquina:**

-1 de los jefes -dueños- transportará la mercadería.



Con respecto a la sucursal, al realizarse toda la producción en la casa central, sólo estará compuesta por dos empleados (un jefe de ventas y un operario) que dependen directamente de los dueños.

***Descripción del local y distribución de las instalaciones***

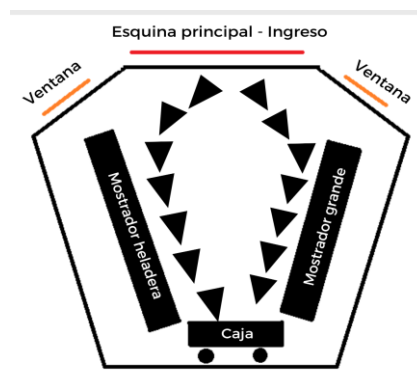
El local está ubicado en la esquina que une las calles José M. Carcoma y San Martín, punto estratégico ya que se encuentra en el centro del pueblo, frente a la plaza, lindero a la iglesia y otras instituciones como escuelas, clubes y bancos. Contará con personal destinado a la venta ya que la producción se continuará realizando en la actual fábrica, administrando a través de envíos diarios al nuevo comercio.



La propiedad posee 25mts2. en ella se ubicarán:

- Mostrador
- Góndola exhibidora
- Heladera
- Estantería para canastos de pan
- Balanza
- Caja registradora
- Aire Acondicionado
- Posnet
- Packaging con nuevas inscripciones de la marca
- Cartel luminoso

### *Layout*





## Ventas

<b>VENTAS ARTEAGA</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U/M</b>	<b>Precio</b>	<b>Monto</b>
<b>Panes</b>				
Pan grande	40	kg	\$3.200	\$128.000
Pan árabe	60	kg	\$2.850	\$171.000
Pan mignón	150	kg	\$2.910	\$436.500
Pan hamburguesa	20	kg	\$3.620	\$72.400
<b>Biscochos</b>				
Grasa	15	kg	\$4.680	\$70.200
Chipa	20	kg	\$12.920	\$258.400
Chicharrón	7,5	kg	\$7.070	\$53.025
Panceta	7,5	kg	\$7.070	\$53.025
<b>Jesuitas</b>	10	kg	\$9.800	\$98.000
<b>Sándwiches de jamón y queso</b>	12	kg	\$22.120	\$265.440
<b>Pizzetas individuales</b>	10	kg	\$8.500	\$85.000
<b>Prepizzas</b>	40	u	\$3.500	\$140.000
<b>Tartas</b>	20	u	\$4.760	\$95.200
<b>Facturas</b>	212,5	kg	\$7.400	\$1.572.500
<b>Alfajores</b>	100	kg	\$10.470	\$1.047.000
<b>Galletas</b>	25	kg	\$4.080	\$102.000
<b>Tortas/postres</b>				
De mostrador	5	u	\$11.830	\$59.150
Especiales de cumpleaños y fiestas	2	u	\$14.620	\$29.240
Chajá	4	u	\$12.650	\$50.600
Selva Negra:	2	u	\$12.650	\$25.300
Torta húmeda de chocolate	3	u	\$12.240	\$36.720

Tortas Hojaldre	5	u	\$11.830	\$59.150
Marquise	3	u	\$12.920	\$38.760
Rogel	2	u	\$12.240	\$24.480
Cheesecake de frutos rojos	2	u	\$12.240	\$24.480
Lemon pie	2	u	\$12.240	\$24.480
Matilda	3	u	\$12.240	\$36.720
Tortas materas	10	u	\$9.390	\$93.900
<b>Fideos</b>				
Al huevo	35	kg	\$3.320	\$116.200
Espinaca	10	kg	\$3.400	\$34.000
Mostachole	7,5	kg	\$3.400	\$25.500
Espiral	7,5	kg	\$3.400	\$25.500
<b>Cookies dulces</b>	10	kg	\$6.800	\$68.000
<b>Croissants</b>	50	u	\$2.000	\$100.000
<b>Salsa para pastas</b>	20	u	\$3.535	\$70.700
<b>Salsa para pizzas</b>	10	u	\$2.720	\$27.200
<b>Sorrentinos</b>	30	kg	\$5.640	\$169.200
<b>Canelones (importe por 6 u)</b>	300	u	\$5.900	\$295.000
<b>TOTAL SEMANAL</b>				<b>\$6.081.970</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>\$24.327.880</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$291.934.560</b>

<b>VENTAS SAN JOSÉ DE LA ESQUINA</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U/M</b>	<b>Precio</b>	<b>Monto</b>
<b>Panes</b>				
Pan grande	30	kg	\$3.200	\$96.000
Pan árabe	45	kg	\$2.850	\$128.250
Pan mignón	250	kg	\$2.910	\$727.500
<b>Biscochos</b>				
Grasa	12	kg	\$4.680	\$56.160
Chipa	12	kg	\$12.920	\$155.040
Chicharrón	10	kg	\$7.070	\$70.700
Panceta	10	kg	\$7.070	\$70.700
<b>Tartas</b>	20	u	\$4.760	\$95.200
<b>Facturas</b>	127,5	kg	\$7.400	\$943.500
<b>Alfajores</b>	85	kg	\$10.470	\$889.950
<b>Galletas</b>	35	kg	\$4.080	\$142.800
<b>Tortas/postres</b>				
De mostrador	6	u	\$11.830	\$70.980
Especiales de cumpleaños y fiestas	2	u	\$14.620	\$29.240
Chajá	4	u	\$12.650	\$50.600

Selva Negra	4	u	\$12.650	\$50.600
Torta húmeda de chocolate	5	u	\$12.240	\$61.200
Tortas Hojaldre	7	u	\$11.830	\$82.810
			\$12.920	
Marquise	3	u		\$38.760
Rogel	4	u	\$12.240	\$48.960
Cheesecake de frutos rojos	2	u	\$12.240	\$24.480
Lemon pie	2	u	\$12.240	\$24.480
Matilda	2	u	\$12.240	\$24.480
Tortas materas	15	u	\$9.390	\$140.850
<b>Fideos</b>				
Al huevo	20	kg	\$3.320	\$66.400
Espinaca	15	kg	\$3.400	\$51.000
<b>Cookies dulces</b>	15	kg	\$6.800	\$102.000
<b>Croissants</b>	60	u	\$2.000	\$120.000
<b>Salsa para pastas</b>	20	u	\$3.535	\$70.700
<b>Salsa para pizzas</b>	15	u	\$2.720	\$40.800
			<b>TOTAL SEMANAL</b>	<b>\$4.474.140</b>
			<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$17.896.560</b>
			<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$214.758.720</b>

### Inversión Inicial Panadería en Arteaga

Inversión Inicial		
1	Postnet	\$70.000
1	Cartel luminoso	\$100.000
	Packaging general	\$800.000
1	Batidora	\$1.500.000
1	Trinchadora de pan	\$6.000.000
4	Zorras para panadería	\$1.500.000
10	Bandejas	\$500.000
	Refacción local	\$2.000.000
	<b>Total</b>	<b>\$12.470.000</b>

### Inversión Inicial Panadería en San José de la Esquina

Inversión Inicial		
-------------------	--	--

1	Heladera Exhibidora	en existencia
3	Estantería	\$300.000
3	Canastos de pan	\$506.600
8	Bandejas	\$400.000
1	Balanza	\$250.000
1	Caja registradora	\$450.000
1	Camioneta	\$4.700.000
1	Aire acondicionado	\$600.000
1	Postnet	\$70.000
1	Cartel luminoso	\$100.000
	Packaging general	\$800.000
	Refacción local	\$4.500.000
<b>Total</b>		<b>\$12.676.600</b>

**Costo de mercadería vendida de ambas localidades:** Detalle de costos variables en ANEXOS.

**MONTO TOTAL DE CMV -  
ARTEAGA**

**\$172.810.686,50**

**MONTO TOTAL DE CMV - SAN JOSÉ DE LA ESQUINA** \$115.079.559,32

### Contribución Marginal

Se estableció que la CMG u por producto tenga un piso del 20%. Consecuentemente, se modificaron los precios y costos de algunos productos con el fin de alcanzar el retorno deseado sobre las operaciones.

Esto se llevó a cabo contemplando la capacidad de producción disponible, estructura de costos de la empresa, márgenes de contribución de productos más rentables, incorporación de nuevo equipamiento: zorras de pan, bandejas, batidora y trinchadora de pan de última generación y capacitación al personal.

<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>					
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo</b>	<b>CMG u</b>	<b>Modificación precio</b>	<b>Nuevo CMG u</b>
<b>Panes</b>					
Pan grande	\$3,200	\$1,886.00	41.06%		

Pan árabe	\$2,500	\$2,232.74	10.69%	\$2,850	21.66%
Pan mignón	\$2,240	\$1,886.00	15.80%	\$2,910	35.19%
Pan hamburguesa	\$3,620	\$2,091.58	42.22%		
<b>Bizcochos</b>					
Grasa	\$4,680	\$2,365.59	49.45%		
Chipa	\$12,920	\$5,771.58	55.33%		
Chicharrón	\$7,070	\$3,993.19	43.52%		
Panceta	\$7,070	\$4,055.01	42.64%		
<b>Jesuitas</b>	\$8,000	\$7,550.52	5.62%	\$9,800	22.95%
<b>Sándwiches de jamón y queso</b>	\$18,500	\$17,868.09	3.42%	\$22,120	19.22%
<b>Pizzetas individuales</b>	\$8,500	\$3,523.72	58.54%		
<b>Prepizzas</b>	\$3,000	\$2,675.21	10.83%	\$3,500	23.57%
<b>Tartas</b>	\$4,760	\$2,963.74	37.74%		
<b>Facturas</b>	\$7,400	\$4,272.43	42.26%		
<b>Alfajores</b>	\$10,470	\$6,197.47	40.81%		
<b>Galletas</b>	\$4,080	\$2,112.64	48.22%		
<b>Tortas/postres</b>					
De mostrador	\$11,830	\$4,309.69	63.57%		
Especiales de cumpleaños y fiestas	\$14,620	\$4,309.69	70.52%		
Chajá	\$12,650	\$7,843.74	37.99%		
Selva Negra:	\$12,650	\$7,843.74	37.99%		
Torta húmeda de chocolate	\$12,240	\$7,843.74	35.92%		
Tortas Hojaldre	\$11,830	\$7,843.74	33.70%		
Marquise	\$12,920	\$7,843.74	39.29%		
Rogel	\$12,240	\$7,843.74	35.92%		
Cheesecake de frutos rojos	\$12,240	\$7,843.74	35.92%		
Lemon pie	\$12,240	\$7,843.74	35.92%		
Matilda	\$12,240	\$7,843.74	35.92%		
Tortas materas	\$9,390	\$6,956.72	25.91%		
<b>Fideos</b>					
Al huevo	\$3,320	\$2,587.92	22.05%		
Espinaca	\$3,350	\$2,690.95	19.67%	\$3,400	20.85%
Mostachole	\$3,400	\$2,587.92	23.88%		
Espiral	\$3,400	\$2,587.92	23.88%		
<b>Cookies dulces</b>					
Chocolate negro con chips	\$6,800	\$4,852.04	28.65%		
Red velvet con chocolate blanco	\$6,800	\$4,573.85	32.74%		

Vainilla con nutella y almendras	\$6,800	\$4,599.91	32.35%		
<b>Croissants</b>					
Dulces	\$2,000	\$369.58	81.52%		
Saladas	\$2,000	\$418.10	79.10%		
<b>Salsa para pastas</b>	\$3,535	\$1,238.55	64.96%		
<b>Salsa para pizzas</b>	\$2,720	\$560.80	79.38%		
<b>Sorrentinos</b>	\$5,000	\$4,509.62	9.81%	\$5,640	20.04%
<b>Canelones (importe por 6 u)</b>	\$5,900	\$4,705.16	20.25%		

### Gastos fijos por localidad

<b>ARTEAGA</b>		
<b>Gastos Fijos primer año</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Importe mensual</b>	<b>Importe Anual</b>
<b>Remuneración y cargas sociales</b>		
Sueldos	\$1.875.000	\$22.500.000
Contribuciones y ART	\$521.813	\$6.261.750
SAC		\$1.875.000
<b>Otros gastos Fijos</b>		
Seguro Integral de comercio	\$8.385	\$100.620
Energía Eléctrica	\$100.000	\$1.200.000
Servicios (agua y gas)	\$150.000	\$1.800.000
Papelería y útiles de oficina	\$35.000	\$420.000
Gastos de Publicidad		\$368.050
Packaging		\$8.140.100
Estudio contable-impositivo	\$450.000	\$5.400.000
<b>Amortizaciones</b>		
Amort Instalaciones		\$10.000
Amort Muebles y Útiles		\$964.000
<b>Impuestos Fijos</b>		
Tasa comunal	\$20.000	\$240.000
<b>Total Gastos</b>		<b>\$49.279.520</b>

<b>SAN JOSÉ DE LA ESQUINA</b>		
<b>Gastos Fijos primer año</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Importe mensual</b>	<b>Importe Anual</b>

<b>Remuneración y cargas sociales</b>		
Sueldos	\$1.500.000	\$18.000.000
Contribuciones y ART	\$417.450	\$5.009.400
SAC		\$1.500.000
<b>Alquiler (API/TGI)</b>		
Alquiler (API/TGI)	\$150.000	\$1.800.000
<b>Otros gastos Fijos</b>		
Combustible Rodado	\$55.594	\$667.126
Seguro Integral de comercio	\$8.385	\$100.620
Energía Eléctrica	\$25.000	\$300.000
Servicios (agua y gas)	\$10.000	\$120.000
Papelería y útiles de oficina	\$35.000	\$420.000
Gastos de Publicidad		\$335.400
Seguro Vehículo	\$25.000	\$300.000
Packaging		\$4.769.840
Estudio contable-impositivo	\$450.000	\$5.400.000
<b>Amortizaciones</b>		
Amort Instalaciones		\$100.000
Amort Muebles y Útiles		\$270.320
Amort Rodados		\$940.000
<b>Impuestos Fijos</b>		
Tasa comunal	\$25.000	\$300.000
<b>Total Gastos</b>		<b>\$40.332.706</b>

### Proyección Resultado Bruto a 5 años

<b>PROYECCIÓN ARTEAGA</b>			
<b>Año</b>	<b>% crecimiento</b>	<b>Proyección Ventas</b>	<b>Proyección CMV</b>
1		\$291.934.560	\$172.810.687
2	3,00%	\$300.692.597	\$177.995.007
3	5,00%	\$315.727.227	\$186.894.757
4	7,00%	\$337.828.133	\$199.977.390
5	11,00%	\$374.989.227	\$221.974.903

<b>PROYECCIÓN SAN JOSÉ DE LA ESQUINA</b>			
<b>Año</b>	<b>% crecimiento</b>	<b>Proyección Ventas</b>	<b>Proyección CMV</b>
1		\$214.758.720	\$130.920.252
2	10,00%	\$236.234.592	\$144.012.277
3	15,00%	\$271.669.781	\$165.614.119
4	18,00%	\$320.570.341	\$195.424.660
5	21,50%	\$389.492.965	\$237.440.962

## Estado de resultados

### ARTEAGA

<i>Año 1</i>		<i>Año 2</i>		<i>Año 3</i>		<i>Año 4</i>		<i>Año 5</i>	
<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>	
Ventas estimadas	\$291.934.560	Ventas estimadas	\$300.692.597	Ventas estimadas	\$315.727.227	Ventas estimadas	\$337.828.133	Ventas estimadas	\$374.989.227
CMV	\$172.810.687	CMV	\$177.995.007	CMV	\$186.894.757	CMV	\$199.977.390	CMV	\$221.974.903
Margen bruto	\$119.123.873	Margen bruto	\$122.697.590	Margen bruto	\$128.832.469	Margen bruto	\$137.850.742	Margen bruto	\$153.014.324
Gastos fijos	\$49.279.520	Gastos fijos	\$49.279.520	Gastos fijos	\$49.279.520	Gastos fijos	\$49.279.520	Gastos fijos	\$50.017.020
Gastos variables	\$7.298.364	Gastos variables	\$7.517.315	Gastos variables	\$7.893.181	Gastos variables	\$8.445.703	Gastos variables	\$9.374.731
Resultado neto	\$46.909.492	Resultado neto	\$49.425.566	Resultado neto	\$53.744.826	Resultado neto	\$60.094.139	Resultado neto	\$70.216.930

### SAN JOSÉ DE LA ESQUINA

<i>Año 1</i>		<i>Año 2</i>		<i>Año 3</i>		<i>Año 4</i>		<i>Año 5</i>	
<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>		<b>Estado de Resultados</b>	
Ventas estimadas	\$214.758.720	Ventas estimadas	\$236.234.592	Ventas estimadas	\$271.669.781	Ventas estimadas	\$320.570.341	Ventas estimadas	\$389.492.965
CMV	\$130.920.252	CMV	\$144.012.277	CMV	\$165.614.119	CMV	\$195.424.660	CMV	\$237.440.962
Margen bruto	\$83.838.468	Margen bruto	\$92.222.315	Margen bruto	\$106.055.662	Margen bruto	\$125.145.681	Margen bruto	\$152.052.003
Gastos fijos	\$40.332.706	Gastos fijos	\$40.332.706	Gastos fijos	\$40.332.706	Gastos fijos	\$40.332.706	Gastos fijos	\$40.750.271
Gastos variables	\$5.368.968	Gastos variables	\$5.905.865	Gastos variables	\$6.791.745	Gastos variables	\$8.014.259	Gastos variables	\$9.737.324
Resultado neto	\$28.602.595	Resultado neto	\$34.487.808	Resultado neto	\$44.198.408	Resultado neto	\$57.599.037	Resultado neto	\$76.173.305

## Flujo de fondos

El flujo de fondos es la cantidad de dinero, en efectivo y en crédito, fluyendo dentro y fuera de un negocio. Un flujo de fondos positivo es más dinero entrando que saliendo y un flujo negativo es menos entrando que el necesario para cubrir los gastos del negocio.

Tomamos proyección de ventas y de costos variables (cuadro de proyección de crecimiento), para este cálculo mantuvimos los gastos fijos constantes a lo largo del proyecto y el gasto Variable está compuesto por IIBB, a los simples efectos de representar una aproximación a la realidad.

FLUJO DE FONDOS ARTEAGA						
	20/7/2024	20/7/2025	20/7/2026	20/7/2027	19/7/2028	19/7/2029
Inversión Inicial	-\$12.470.000					
Ventas		\$291.934.560	\$300.692.597	\$315.727.227	\$337.828.133	\$374.989.227
CMV		-\$172.810.687	-\$177.995.007	-\$186.894.757	-\$199.977.390	-\$221.974.903
Gastos fijos		-\$49.279.520	-\$49.279.520	-\$49.279.520	-\$49.279.520	-\$50.017.020
Gastos variables		-\$22.934.861	-\$23.992.504	-\$25.808.123	-\$26.360.645	-\$32.780.374
FF	-\$12.470.000	\$46.909.492	\$49.425.566	\$53.744.826	\$62.210.577	\$70.216.930
FF actualizados	-\$12.470.000	\$34.942.414	\$27.424.329	\$22.213.306	\$19.152.829	\$16.102.849

FLUJO DE FONDOS SAN JOSÉ DE LA ESQUINA						
	20/7/2024	20/7/2025	20/7/2026	20/7/2027	19/7/2028	19/7/2029
Inversión Inicial	-\$12.676.600					
Ventas		\$214.758.720	\$236.234.592	\$271.669.781	\$320.570.341	\$389.492.965
CMV		-\$130.920.252	-\$144.012.277	-\$165.614.119	-\$195.424.660	-\$237.440.962
Gastos fijos		-\$40.332.706	-\$40.332.706	-\$40.332.706	-\$40.332.706	-\$40.750.271
Gastos variables		-\$14.903.166	-\$17.401.801	-\$21.524.547	-\$27.213.938	-\$35.128.426
FF	-\$12.676.600	\$28.602.595	\$34.487.808	\$44.198.408	\$57.599.037	\$76.173.305
FF actualizados	-\$12.676.600	\$21.305.789	\$19.135.946	\$18.267.670	\$17.733.070	\$17.468.824

### Tasa de rendimiento requerida

La tasa de rendimiento requerida para el proyecto será de un 34,248%, equivalente a la tasa de rendimiento de colocar nuestra inversión inicial en un fondo común de inversión anual.

### Análisis de viabilidad económica del proyecto

Este análisis se realizó empleando 3 criterios:

**Valor Actual Neto (VAN):** el mismo consiste en la sumatoria de los flujos de fondos netos actualizados mediante la tasa de rendimiento requerida (TRR).

Éste criterio indica que el VAN será viable económicamente cuando sea mayor o igual a cero. Es el método más conocido y preferido ya que considera el valor tiempo del dinero por sobre una tasa natural de interés, obteniendo un VAN de **\$107.365.726 en Arteaga** y un VAN de **\$81.234.699 en San José de la Esquina**. Este número está indicando que el proyecto logra cubrir la inversión inicial exigiendo un rendimiento del 34,248%.

FLUJO DE FONDOS ARTEAGA						
	20/7/2024	20/7/2025	20/7/2026	20/7/2027	19/7/2028	19/7/2029
Inversión Inicial	-\$12.470.000					
Ventas		\$291.934.560	\$300.692.597	\$315.727.227	\$337.828.133	\$374.989.227
CMV		-\$172.810.687	-\$177.995.007	-\$186.894.757	-\$199.977.390	-\$221.974.903
Gastos fijos		-\$49.279.520	-\$49.279.520	-\$49.279.520	-\$49.279.520	-\$50.017.020
Gastos variables		-\$22.934.861	-\$23.992.504	-\$25.808.123	-\$26.360.645	-\$32.780.374
FF	-\$12.470.000	\$46.909.492	\$49.425.566	\$53.744.826	\$62.210.577	\$70.216.930
FF actualizados	-\$12.470.000	\$34.942.414	\$27.424.329	\$22.213.306	\$19.152.829	\$16.102.849
VAN		\$107.365.726				

FLUJO DE FONDOS SAN JOSÉ DE LA ESQUINA						
	20/7/2024	20/7/2025	20/7/2026	20/7/2027	19/7/2028	19/7/2029
<b>Inversión Inicial</b>	-\$12.676.600					
<b>Ventas</b>		\$214.758.720	\$236.234.592	\$271.669.781	\$320.570.341	\$389.492.965
<b>CMV</b>		-\$130.920.252	-\$144.012.277	-\$165.614.119	-\$195.424.660	-\$237.440.962
<b>Gastos fijos</b>		-\$40.332.706	-\$40.332.706	-\$40.332.706	-\$40.332.706	-\$40.750.271
<b>Gastos variables</b>		-\$14.903.166	-\$17.401.801	-\$21.524.547	-\$27.213.938	-\$35.128.426
<b>FF</b>	-\$12.676.600	\$28.602.595	\$34.487.808	\$44.198.408	\$57.599.037	\$76.173.305
<b>FF actualizados</b>	-\$12.676.600	\$21.305.789	\$19.135.946	\$18.267.670	\$17.733.070	\$17.468.824
<b>VAN</b>	\$81.234.699					

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** es la tasa de rendimiento que hace cero al VAN, es decir, es la tasa máxima de rendimiento que se le puede exigir al proyecto, por encima de dicha tasa el VAN sería negativo. La TIR del proyecto es de 259,30% por ciento en Arteaga y una TIR de 158,97% por ciento en San José de la Esquina.

**Periodo de Recupero (PR):** mide en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado, es un método complementario a los dos anteriores. El mismo es de 1 año.

## **Riesgos, problemas y supuestos**

### **Riesgo de alcanzar la capacidad máxima de producción**

Uno de los principales desafíos proyectados es el posible agotamiento de la capacidad productiva de Panadería Piatti debido al crecimiento de la demanda. Actualmente, el negocio ha sido planificado considerando los recursos y la tecnología disponibles, con una proyección de crecimiento escalonado. Sin embargo, si la demanda de productos panificados crece de manera más acelerada de lo previsto, la capacidad de producción podría verse superada, generando tiempos de espera más largos, insatisfacción en los clientes y, en el peor de los casos, la pérdida de oportunidades de venta.

### **Supuesto: Crecimiento de la demanda y su impacto**

El riesgo de alcanzar el límite de producción dependerá del crecimiento real de la demanda en los primeros años del plan de negocios. Según las estimaciones iniciales y los datos obtenidos en encuestas zonales, sumado a la estrategia de comunicación en medios locales (televisión, radio y redes sociales), podría impulsar un crecimiento más rápido de lo previsto.

Si la tasa de crecimiento supera el 35% en el primer año, teniendo en cuenta que excedería la proyección de progresión de los primeros dos años en ambas localidades, la capacidad actual del equipamiento y del personal podría no ser suficiente para atender eficientemente a todos los clientes.

### Estrategia de inversión y solución

Para mitigar este riesgo y asegurar que el crecimiento no comprometa la eficiencia del negocio, se plantean las siguientes estrategias:

- Optimización interna

Reorganización de los turnos de producción para maximizar el uso de los hornos y equipos sin necesidad de inversión inmediata.

Evaluación de cuellos de botella en la producción para reducir tiempos improductivos.

- Expansión progresiva de la capacidad productiva

En caso de que la demanda continúe en aumento, se considerarán estrategias de inversión que permitan escalar la producción de manera sostenible:

Adquisición de nuevo equipamiento: Evaluar la compra de un horno adicional o maquinaria complementaria como batidoras, sobadoras de pan, mezcladoras y heladeras para aumentar la producción sin afectar la calidad del producto.

Ampliación del espacio de trabajo: Se estudiará la posibilidad de mejorar el layout productivo actual y en una segunda instancia, si la estructura actual lo permite, expandir el área de producción para mejorar la distribución del personal y el flujo de trabajo.

Contratación de personal adicional: Incorporar nuevos panaderos, asistentes y vendedores en horarios clave para evitar sobrecarga en el equipo actual.

- Evaluación de financiamiento

Si la inversión en infraestructura o equipamiento resulta necesaria antes de lo previsto, se analizarán alternativas como:

Reinversión de utilidades, destinando parte de las ganancias a la compra de maquinaria.

Solicitud de un crédito productivo en instituciones bancarias locales, considerando opciones con tasas accesibles y plazos que permitan financiar el crecimiento sin comprometer la rentabilidad.

Reestudiar alianzas estratégicas con proveedores, que podrían ofrecer facilidades de pago o financiamiento para la compra de insumos y equipos.

Con estas estrategias, Panadería Piatti podrá responder al crecimiento de la demanda sin comprometer la calidad de sus productos ni la experiencia del cliente.

## **Conclusiones**

El plan estratégico de marketing planteado hace foco en CONOCER AL CLIENTE y que el cliente conozca la IDENTIDAD DE LA MARCA DE LA EMPRESA. Este proceso ha permitido a Panadería Piatti conectar con su público objetivo de manera más efectiva, ofreciendo productos y experiencias que satisfacen sus necesidades y preferencias.

La estrategia de reposicionamiento y rebranding ha demostrado ser una herramienta valiosa para adaptarse a los cambios del mercado y asegurar el éxito a largo plazo. A través de la redefinición del posicionamiento, la actualización de la identidad visual y la implementación de acciones de marketing innovadoras, se ha logrado:

- Cambiar significativamente la imagen y actualizar la marca.
- Aumentar la lealtad del cliente.
- Incrementar la participación de mercado.
- Diferenciarse de la competencia

Es importante tener en consideración ciertas recomendaciones de aquí en adelante:

- Continuar monitoreando y ajustando la estrategia según las tendencias del mercado.
- Explorar nuevas oportunidades de expansión en otras localidades y colaboración con nuevas instituciones.
- Mantener la innovación y calidad en productos y servicios utilizando tecnología de vanguardia.

En síntesis, de acuerdo a las condiciones del mercado de productos de panificación, la competencia existente, las proyecciones de ventas y el análisis económico y financiero, obtenemos como resultado que este proyecto es económicamente viable.

Este trabajo práctico demuestra que, con una estrategia bien planificada y ejecutada, cualquier empresa puede cambiar su imagen y alcanzar el éxito en un mercado competitivo.

## Bibliografía

- ENCUESTA A CLIENTES Y NO CLIENTES. 2024
- JOSÉ A. ALMOGUERA. Plan de Negocio. 2009
- ADRIANA C. AMIGO. Negocios con Valor. 2017
- EL ENFOQUE HOLÍSTICO COMO ESTRATEGIA DE MARKETING  
<https://thepower.education/blog/el-enfoque-holistico-como-estrategia-de-marketing>
- JOHN. V. BUCKLEY. Cómo crecer con ventaja competitiva. 2000
- LA CAPITAL. Crece el fenómeno de las cafeterías con pastelería y panificaciones.  
<https://www.lacapital.com.ar/edicion-impresa/crece-el-fenomeno-las-cafeterias-pasteleria-y-panificaciones-n10019652.html>
- INNOGRAIN. Hábitos de consumo y percepción de los consumidores.  
<https://innograin.uva.es/2021/04/06/habitos-de-consumo-y-percepcion-de-los-consumidores/>
- SANTIAGO DODERO. El método EFE: empresas familiares exitosas. 2020
- ADRIANA C. AMIGO. : El impacto de la gestión de los recursos, en las estrategias de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Rosario.
- KOTLER & KELLER. Marketing management. 2021
- UPNIFY:Reposicionamiento  
<https://upnify.com/es/diccionario-marketing/reposicionamiento.html>
- INÉS MEDINA PÉREZ DE AYALA: El rebranding: concepto y pasos a seguir en su aplicación. Universidad Pontificia Comillas. 2021
- LA NACIÓN. Día del Pan: cuánto se consume en la Argentina y tres recetas para disfrutarlo.  
<https://www.lanacion.com.ar/recetas/los-argentinos-comen-mas-pan-que-en-francia-nid16102022/>
- CLARÍN. Gourmet: Furor por las cookies virales: la receta original paso a paso y dónde comprarlas en Buenos Aires  
[https://www.clarin.com/gourmet/furor-cookies-virales-receta-original-paso-paso-comprarlas-buenos-aires\\_0\\_ckKT4IOtFJ.html](https://www.clarin.com/gourmet/furor-cookies-virales-receta-original-paso-paso-comprarlas-buenos-aires_0_ckKT4IOtFJ.html)
- GRAZIA. Actualidad. Crumbl Cookies: La revolución de las galletas.  
<https://graziomagazine.com/mx/articles/crumbl-cookies-la-revolucion-de-las-galletas/>
- CÁTEDRA ROLLIÉ. Sistemas gráficos. Taller de diseño en comunicación visual UNLP FBA.  
[/https://sied.ead.unlp.edu.ar/assets/files/sist%20graf%20.pdf](https://sied.ead.unlp.edu.ar/assets/files/sist%20graf%20.pdf)

## ANEXO 1 – VENTAS EXISTENTES PREVIO ANÁLISIS

<b>VENTAS EXISTENTES ARTEAGA</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U/M</b>	<b>Precio</b>	<b>Monto</b>
<b>Panes</b>				
Pan grande	40	kg	\$3,200	\$128,000
Pan árabe	60	kg	\$2,850	\$171,000
Pan mignón	150	kg	\$2,910	\$436,500
Pan hamburguesa	20	kg	\$3,620	\$72,400
Pan saborizado	20	kg	\$2,350	\$47,000
<b>Biscochos</b>				
Grasa	15	kg	\$4,680	\$70,200
Chipa	20	kg	\$12,920	\$258,400
Chicharrón	7.5	kg	\$7,070	\$53,025
Panceta	7.5	kg	\$7,070	\$53,025
<b>Jesuitas</b>	10	kg	\$9,800	\$98,000
<b>Sándwiches de jamón y queso</b>	12	kg	\$22,120	\$265,440
<b>Pizzetas individuales</b>	10	kg	\$8,500	\$85,000
<b>Prepizzas</b>	40	u	\$3,500	\$140,000
<b>Tartas</b>	20	u	\$4,760	\$95,200
<b>Facturas</b>	212.5	kg	\$7,400	\$1,572,500
<b>Alfajores</b>	100	kg	\$10,470	\$1,047,000
<b>Galletas</b>	25	kg	\$4,080	\$102,000
<b>Galletas saborizadas</b>	20	kg	\$4,150	\$83,000
<b>Tortas/postres</b>				
Postres individuales	25	u	\$4,150	\$103,750
De mostrador	5	u	\$11,830	\$59,150
Chajá	4	u	\$12,650	\$50,600
Tortas materas	10	u	\$9,390	\$93,900
<b>Fideos</b>				
Al huevo	30	kg	\$3,320	\$99,600
Espinaca	10	kg	\$3,400	\$34,000
<b>Sorrentinos</b>	30	kg	\$5,640	\$169,200
<b>TOTAL SEMANAL</b>				<b>\$5,387,890</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>\$21,551,560</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$258,618,720</b>

<b>VENTAS EXISTENTES SAN JOSÉ DE LA ESQUINA</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U/M</b>	<b>Precio</b>	<b>Monto</b>
<b>Panes</b>				
Pan grande	30	kg	\$3,200	\$96,000
Pan árabe	38	kg	\$2,850	\$108,300
Pan mignón	40	kg	\$2,910	\$116,400
<b>Bizcochos</b>				
Grasa	16	kg	\$4,680	\$74,880
Chipa	10	kg	\$12,920	\$129,200
Chicharrón	10	kg	\$7,070	\$70,700
Panceta	10	kg	\$7,070	\$70,700
<b>Tartas</b>	18	u	\$4,760	\$85,680
<b>Facturas</b>	60	kg	\$7,400	\$444,000
<b>Alfajores</b>	42	kg	\$10,470	\$439,740
<b>Galletas</b>	18	kg	\$4,080	\$73,440
<b>Tortas/postres</b>				
De mostrador	16	u	\$11,830	\$189,280
Chajá	10	u	\$12,650	\$126,500
Postres individuales	18	u	\$4,150	\$74,700
<b>Fideos</b>				
Al huevo	12	kg	\$3,320	\$39,840
Espinaca	7	kg	\$3,400	\$23,800
<b>TOTAL SEMANAL</b>				<b>\$2,163,160</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>\$8,652,640</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$103,831,680</b>

## **ANEXO 2 - LISTADO DE PRECIOS DE MATERIA PRIMA**

<b>Equivalencias productos</b>	
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Harina	\$1,360
Salsa blanca	\$216
Agua	\$109
Levadura	\$4,760
Azúcar	\$2,897
Manteca	\$2,040
Cacao	\$4,284
Miel	\$3,713
Huevo por u	\$109
Dulce de leche	\$2,326

Chocolate cobertura	\$2,040
Maltarina	\$2,525
Aditivos	\$1,256
Margarina	\$1,856
Mermelada	\$2,550
Jalea	\$1,020
Chicharrón	\$2,623
Panceta	\$2,720
Disco	\$283
Salsa blanca	\$349
Verdura hervida congelada	\$1,480
Cebolla	\$340
Queso en barra	\$5,300
Sal	\$1,831
Polvo para hornear	\$4,440
Leche	\$952
Maicena	\$2,584
Crema de leche	\$1,904
Pan de miga	\$3,400
Lechuga	\$544
Tomate	\$408
Mayonesa	\$2,040
Salsa golf	\$1,768
Grasa	\$2,448
Merengue	\$2,550
Esencia de vainilla	\$2,720
Jamón	\$5,890
Crema chantilly	\$2,312
Duraznos en lata	\$2,040
Fruta (limón/naranja)	\$136
Granizado de chocolate	\$816
Cerezas	\$680
Semolín	\$612
Colorante	\$6,120
Espinaca en polvo	\$6,800
Premezcla	\$1,088
Hamburguesa	
Premezcla Chipa	\$884
Pimienta	\$1,904
Nuez Moscada	\$1,972
Salsa tomate	\$1,400

Carne picada	\$2,720
Laurel	\$68
Bicarbonato de sodio	\$5,440
Pollo	\$2,200
Aceite	\$1,088
Planchas pan de miga	\$500
Palmito	\$1,500
Nutella	\$2,500
Almendras	\$7,000
Albahaca	\$1,650
Ajo	\$100
Ají molido	\$1,500
Pimentón	\$1,550
Orégano	\$1,200
Pimiento	\$700
Perejil	\$1,750

### ANEXO 3: COSTOS VARIABLES - ARTEAGA

<b>MONTO TOTAL DE CMV - ARTEAGA</b>		\$172,810,686.50	12.95%	\$1.82%	calculado sueldo directo de 5 empleados + cargas sociales + sac
-------------------------------------	--	------------------	--------	---------	-----------------------------------------------------------------

PANES					
Producto	Cantidad	Precio	Producto	Cantidad	Precio
<b>PAN MIGNON y PAN GRANDE</b>			<b>PAN ARABE</b>		
Harina	0.8	\$1,088.00	Harina	0.8	\$1,088.00
Sal	0.017	\$0.00	Sal	0.017	\$31.12
Agua	0.5	\$54.40	Agua	0.5	\$54.40
Aditivos	0.01	\$12.56	Aditivos	0.01	\$12.56
Maltarina	0.0035	\$8.84	Maltarina	0.0035	\$8.84
Levadura	0.017	\$80.92	Levadura	0.017	\$80.92
Total MP		\$1,244.72	Margarina	0.08	\$148.48
MOD	52%	\$641.28	Azúcar	0.017	\$49.25
<b>Costo por kg</b>		<b>\$1,886.00</b>	Total MP		\$1,473.56
Ventas estimadas pan mignon	150	\$282,899.39	MOD	52%	\$759.18
Ventas estimadas pan grande	40	\$75,439.84	<b>Costo por kg</b>		<b>\$2,232.74</b>
			Ventas estimadas	60	\$133,964.82

BIZCOCHOS					
Producto	Cantidad	Precio	Producto	Cantidad	Precio
<b>BIZCOCHOS DE GRASA</b>			<b>BIZCOCHOS DE CHICHARRÓN</b>		
Harina	0.714	\$971.04	Harina	0.714	\$971.04
Sal	0.017	\$31.12	Sal	0.017	\$31.12
Azúcar	0.02	\$57.94	Azúcar	0.02	\$57.94
Margarina	0.21	\$389.76	Margarina	0.21	\$389.76
Levadura	0.017	\$80.92	Levadura	0.017	\$80.92
Agua	0.28	\$30.46	Chicharrón	0.42	\$1,101.60
Total MP		\$1,561.24	Agua	0.028	\$3.05
MOD	52%	\$804.35	Total MP		\$2,635.42
<b>Costo por kg</b>		<b>\$2,365.59</b>	MOD	52%	\$1,357.77
Ventas estimadas	15	\$35,483.85	<b>Costo por kg</b>		<b>\$3,993.19</b>
			Ventas estimadas	7.5	\$29,948.93

BIZCOCHOS DE PANCETA					
Producto	Cantidad	Precio	Producto	Cantidad	Precio
Harina	0.714	\$971.04	Harina	0.714	\$971.04
Sal	0.017	\$31.12	Sal	0.017	\$31.12
Azúcar	0.02	\$57.94	Azúcar	0.02	\$57.94
Margarina	0.21	\$389.76	Margarina	0.21	\$389.76
Levadura	0.017	\$80.92	Levadura	0.017	\$80.92
Panceta	0.42	\$1,142.40	Agua	0.028	\$3.05
Total MP		\$2,676.22	Total MP		\$1,378.79
MOD	52%	\$1,378.79	MOD	52%	\$4,055.01
<b>Costo por kg</b>		<b>\$4,055.01</b>	<b>Costo por kg</b>		<b>\$30,412.59</b>
Ventas estimadas	7.5	\$30,412.59	Ventas estimadas	7.5	\$30,412.59

**ALFAJORES - CROISSANTS DULCES - FACTURAS**

ALFAJORES		
Harina	0.5	\$680.00
Azúcar	0.1	\$289.68
Manteca	0.3	\$612.00
Polvo para hornear	2 cdts	\$0.00
Miel	0.1	\$371.28
Cacao	0.04	\$171.36
Huevo por u	2	\$217.60
Dulce de leche	0.05	\$116.28
Chocolate cobertura	0.8	\$1,632.00
Total MP		\$4,090.20
MOD	52%	\$2,107.27
<b>Costo por kg</b>		<b>\$6,197.47</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>100</b>	<b>\$619,747.10</b>

CROISSANTS DULCES		
Harina	1	\$1,360.00
Sal	0.02	\$36.61
Azúcar	0.11	\$318.65
Leche	0.03	\$28.56
Levadura	0.03	\$142.80
Agua	0.5	\$54.40
Manteca	0.5	\$1,020.00
Dulce de leche	0.3	\$697.68
Total MP		\$3,658.70
MOD	52%	\$1,884.96
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$5,543.66</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>1.666666667</b>	<b>\$9,239.44</b>
15 croissants en un kilo		

FACTURAS (costo promedio)		
Harina	0.4	\$544.00
Azúcar	0.04	\$115.87
Sal	0.003	\$5.49
Huevo por u	1	\$108.80
Miel	0.01	\$37.13
Margarina	0.2	\$371.20
Levadura	0.015	\$71.40
Esencia de vainilla	4% de tapita	\$1.50
Jalea	0.03	\$30.60
Crema pastelera	0.1	\$955.72
Dulce de leche	0.2	\$465.12
Marmelada	0.04	\$102.00
Agua	0.1	\$10.88
Total MP		\$2,819.71
MOD	52%	\$1,452.72
<b>Costo por kg</b>		<b>\$4,272.43</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>212.5</b>	<b>\$907,890.77</b>
25 facturas en un kilo		

**TORTAS**

TORTAS de mostrador		
Harina	0.2	\$272.00
Huevo por u	6	\$652.80
Azúcar	0.18	\$521.42
Cacao	0.06	\$257.04
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Manteca	0.03	\$61.20
Dulce de leche	0.2	\$465.12
Merengue	0.08	\$204.00
Chocolate cobertura	0.2	\$408.00
Total MP		\$2,844.30
MOD	52%	\$1,465.39
<b>Costo por 2 kg</b>		<b>\$4,309.69</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>7</b>	<b>\$30,167.83</b>

TORTAS especiales		
Harina	0.2	\$272.00
Huevo por u	6	\$652.80
Azúcar	0.18	\$521.42
Cacao	0.06	\$257.04
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Manteca	0.03	\$61.20
Dulce de leche	0.4	\$930.24
Merengue	0.08	\$204.00
Chocolate cobertura	0.2	\$408.00
Crema chantilly	0.15	\$346.80
Duraznos en lata	0.5	\$1,020.00
Fruta (limón/naranja)	3	\$408.00
Granizado de chocolate	0.08	\$65.28
Cerezas	0.04	\$27.20
Total MP		\$5,176.70
MOD	52%	\$2,667.04
<b>Costo por 2 kg</b>		<b>\$7,843.74</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>26</b>	<b>\$203,937.29</b>

TORTAS materas		
Manteca	0.34	\$693.60
Azúcar	0.32	\$1,506.34
Huevo por u	6	\$652.80
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Harina	0.56	\$761.60
Cacao	0.14	\$599.76
Bicarbonato de sodio	0.002	\$10.88
Sal	0.001	\$1.83
Leche	0.38	\$361.76
Total MP		\$4,591.29
MOD	52%	\$2,365.43
<b>Costo por 2 kg</b>		<b>\$6,956.72</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>10</b>	<b>\$69,567.17</b>

1 torta	2kg	4266.46
7 tortas	14 kg	29895.22
28 tortas esp	52 kg	

**CHIPA - GALLETAS - TARTAS**

CHIPA		
Premezcla Chipa	1	\$884.00
Huevo por u	7	\$761.60
Queso en barra	0.4	\$2,120.00
Agua	0.4	\$45.52
Total MP		\$3,809.12
MOD	52%	\$1,962.46
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$5,771.58</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>20</b>	<b>\$115,431.57</b>

GALLETAS MARINAS		
Harina	0.666	\$905.76
Sal	0.013	\$23.80
Azúcar	0.006	\$17.38
Margarina	0.2	\$371.20
Levadura	0.016	\$76.16
Total MP		\$1,394.30
MOD	52%	\$718.34
<b>Costo por paquete de 1 kilo</b>		<b>\$2,112.64</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>25</b>	<b>\$52,816.01</b>

TARTAS		
Disco	1	\$283.01
Salsa blanca	0.2	\$43.20
Verdura hervida congelada	0.3	\$444.00
Cebolla	0.05	\$17.00
Queso en barra	0.2	\$1,060.00
Huevo por u	1	\$108.80
Total MP		\$1,956.01
MOD	52%	\$1,007.74
<b>Costo por unidad</b>		<b>\$2,963.74</b>
<b>Ventas estimadas unidades</b>	<b>20</b>	<b>\$59,274.86</b>

**JESUITAS - SÁNDWICHES - CROISSANTS SALADAS**

JESUITAS		
Harina	0.375	\$510.00
Sal	0.0075	\$13.73
Margarina	0.312	\$579.07
Agua	0.018	\$1.96
Azúcar	0.18	\$521.42
Jamón	0.3	\$1,767.00
Queso en barra	0.3	\$1,590.00
Total MP		\$4,983.18
MOD	52%	\$2,567.34
<b>Costo por kg</b>		<b>\$7,550.52</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>10</b>	<b>\$75,505.20</b>

SÁNDWICH DE MIGA		
Planchas pan de miga	10	\$5,000.00
Leche	0.15	\$142.80
Crema de leche	0.1	\$190.40
Mayonesa	0.4	\$816.00
Jamón	0.3	\$1,767.00
Queso en barra	0.3	\$1,590.00
Lechuga	1	\$544.00
Tomate	4	\$1,632.00
Palmito	0.05	\$75.00
Salsa golf	0.02	\$35.36
Total MP		\$11,792.56
MOD	52%	\$6,075.53
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$17,868.09</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>12</b>	<b>\$214,417.04</b>

CROISSANTS SALADAS		
Harina	1	\$1,360.00
Sal	0.02	\$36.61
Azúcar	0.11	\$318.65
Leche	0.03	\$28.56
Levadura	0.03	\$142.80
Agua	0.5	\$54.40
Manteca	0.5	\$1,020.00
Jamón	0.2	\$1,178.00
Queso en barra	0.2	\$1,060.00
Total MP		\$4,139.02
MOD	52%	\$2,132.42
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$6,271.44</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>1.666666667</b>	<b>\$10,452.40</b>
15 croissants en un kilo		

### FIDEOS Y SORRENTINOS

FIDEOS AL HUEVO (tallarines y pasta corta)		
Harina	0.5	\$680.00
Huevo por u	6	\$652.80
Sal	0.02	\$36.61
Semolin	0.5	\$306.00
Colorante	0.005	\$30.60
Agua	0.018	\$1.96
Total MP		\$1,707.97
MOD	52%	\$879.95
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$2,587.92</b>
<b>Ventas estimadas 60 kilos</b>	<b>60</b>	<b>\$129,395.78</b>

FIDEOS DE ESPINACA (tallarines y pasta corta)		
Harina	0.5	\$680.00
Huevo por u	6	\$652.80
Sal	0.02	\$36.61
Semolin	0.5	\$306.00
Colorante	0.005	\$30.60
Espinaca en polvo	0.01	\$68.00
Agua	0.018	\$1.96
Total MP		\$1,775.97
MOD	52%	\$914.98
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$2,690.95</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>10</b>	<b>\$26,909.49</b>

SORRENTINOS		
Harina	1	\$1,360.00
Huevo por u	4	\$435.20
Sal	0.015	\$27.46
Aceite	0.03	\$32.64
Agua	0.018	\$1.96
Jamón	0.1	\$589.00
Queso en barra	0.1	\$530.00
Total MP		\$2,976.26
MOD	52%	\$1,533.37
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,509.62</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>30</b>	<b>\$135,288.73</b>

*16 sorrentinos en un kilo*

### PREPIZZAS - PIZZETAS - CANELONES

PREPIZZAS		
Harina	1	\$1,360.00
Sal	0.02	\$36.61
Azúcar	0.01	\$28.97
Grasa	0.1	\$244.80
Levadura	0.02	\$95.20
Total MP		\$1,765.58
MOD	52%	\$909.63
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$2,675.21</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>8</b>	<b>\$21,401.64</b>

*5 prepiZZas en un kilo*

PIZZETAS		
Harina	1	\$1,360.00
Sal	0.02	\$36.61
Azúcar	0.01	\$28.97
Grasa	0.1	\$244.80
Levadura	0.02	\$95.20
Salsa tomate	0.4	\$560.00
Total MP		\$2,325.58
MOD	52%	\$1,198.14
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$3,523.72</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>10</b>	<b>\$35,237.18</b>

CANELONES		
Leche	1	\$952.00
Huevo por u	4	\$435.20
Harina	0.7	\$952.00
Manteca	0.02	\$40.80
Sal	0.01	\$18.31
Verdura hervida congelada	0.15	\$222.00
Pollo	0.1	\$220.00
Queso en barra	0.05	\$265.00
Total MP		\$3,105.31
MOD	52%	\$1,599.85
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,705.16</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>37.5</b>	<b>\$176,443.46</b>

*8 canelones en un kilo*

### COOKIES

COOKIES CHOCO NEGRO CON CHIPS		
Manteca	0.25	\$510.00
Azúcar	0.325	\$941.46
Harina	0.32	\$435.20
Sal	0.002	\$3.66
Polvo para hornear	0.01	\$44.40
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Huevo por u	3	\$326.40
Cacao	0.2	\$856.80
Granizado de chocolate	0.1	\$81.60
Total MP		\$3,202.24
MOD	52%	\$1,649.79
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,852.04</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>3.4</b>	<b>\$16,496.92</b>

COOKIES RED VELVET CON CHOCO BLANCO		
Manteca	0.25	\$510.00
Azúcar	0.325	\$941.46
Harina	0.52	\$707.20
Sal	0.002	\$3.66
Polvo para hornear	0.01	\$44.40
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Huevo por u	3	\$326.40
Crema de leche	0.05	\$95.20
Granizado de chocolate	0.1	\$81.60
Colorante	0.05	\$306.00
Total MP		\$3,018.64
MOD	52%	\$1,555.20
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,573.85</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>3.3</b>	<b>\$15,093.69</b>

COOKIES VAINILLA CON NUTELLA Y ALMENDRAS		
Manteca	0.25	\$510.00
Azúcar	0.325	\$941.46
Harina	0.52	\$707.20
Sal	0.002	\$3.66
Polvo para hornear	0.01	\$44.40
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Huevo por u	3	\$326.40
Nutella	0.2	\$500.00
Almendras	0.3	\$2,100.00
Total MP		\$3,035.84
MOD	52%	\$1,564.07
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,599.91</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>3.3</b>	<b>\$15,179.69</b>

### SALSAS

SALSA PARA PASTAS		
Cebolla	1	\$340.00
Salsa tomate	0.5	\$700.00
Aceite	0.03	\$32.64
Albahaca	0.05	\$82.50
Ajo	1	\$100.00
Carne picada	0.333	\$905.76
Aji molido	0.007	\$10.50
Pimentón	0.005	\$7.75
Sal	0.01	\$18.31
Pimienta	0.01	\$19.04
Pimiento	0.5	\$350.00
Perejil	0.05	\$87.50
Laurel	1	\$68.00
Total MP		\$2,722.00
MOD	52%	\$1,402.37
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,124.37</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>6</b>	<b>\$24,746.21</b>

*3,33 u en 1 kg*

SALSA PARA PIZZAS		
Cebolla	1	\$340.00
Salsa tomate	0.5	\$700.00
Aceite	0.03	\$32.64
Orégano	0.01	\$12.00
Ajo	1	\$100.00
Aji molido	0.007	\$10.50
Sal	0.01	\$18.31
Pimienta	0.01	\$19.04
Total MP		\$1,232.49
MOD	52%	\$634.98
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$1,867.46</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>3</b>	<b>\$5,602.39</b>

5 sueldos son directos a la producción

MOD:  $\$750.0000 \times \text{mes} \cdot 12 \text{ meses} \cdot 5 \text{ empleados} + 27.83\% \text{ contribuciones} + \text{SAC}$

**\$61,273,500**

## ANEXO 4: COSTOS VARIABLES - SAN JOSÉ DE LA ESQUINA

**MONTO TOTAL DE CMV - SAN JOSÉ DE LA ESQUINA**

**\$130,920,252.04**

**51.52%**

calculado sueldo directo de 5 empleados + cargas sociales + sac

### PANES

Costos variables de producción		
Producto	Cantidad	Precio
<b>PAN MIGNON Y PAN GRANDE</b>		
Harina	0.8	\$1,088.00
Sal	0.017	\$0.00
Agua	0.5	\$54.40
Aditivos	0.01	\$12.56
Maltarina	0.0035	\$8.84
Levadura	0.017	\$80.92
Total MP		\$1,244.72
MOD	52%	\$641.28
<b>Costo por kg</b>		<b>\$1,886.00</b>
<b>Ventas estimadas pan mignon</b>	<b>250</b>	<b>\$471,498.99</b>
<b>Ventas estimadas pan grande</b>	<b>30</b>	<b>\$56,579.88</b>

Producto	Cantidad	Precio
<b>PAN ARABE</b>		
Harina	0.8	\$1,088.00
Sal	0.017	\$31.12
Agua	0.5	\$54.40
Aditivos	0.01	\$12.56
Maltarina	0.0035	\$8.84
Levadura	0.017	\$80.92
Margarina	0.08	\$148.48
Azúcar	0.017	\$49.25
Total MP		\$1,473.56
MOD	52%	\$759.18
<b>Costo por kg</b>		<b>\$2,232.74</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>45</b>	<b>\$100,473.39</b>

Producto	Cantidad	Precio
<b>CROISSANTS SALADAS</b>		
Harina	1	\$1,360.00
Sal	0.02	\$36.61
Azúcar	0.11	\$318.65
Leche	0.03	\$28.56
Levadura	0.03	\$142.80
Agua	0.5	\$54.40
Manteca	0.5	\$1,020.00
Jamón	0.2	\$1,178.00
Queso en barra	0.2	\$1,060.00
Total MP		\$4,139.02
MOD	52%	\$2,132.42
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$6,271.44</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>2</b>	<b>\$12,542.88</b>

15 croissants en un kilo

### BIZCOCHOS

BIZCOCHOS DE GRASA		
Harina	0.714	\$971.04
Sal	0.017	\$31.12
Azúcar	0.02	\$57.94
Margarina	0.21	\$389.76
Levadura	0.017	\$80.92
Agua	0.28	\$30.46
Total MP		\$1,561.24
MOD	52%	\$804.35
<b>Costo por kg</b>		<b>\$2,365.59</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>12</b>	<b>\$28,387.08</b>

BIZCOCHOS DE CHICHARRÓN		
Harina	0.714	\$971.04
Sal	0.017	\$31.12
Azúcar	0.02	\$57.94
Margarina	0.21	\$389.76
Levadura	0.017	\$80.92
Chicharrón	0.42	\$1,101.60
Agua	0.028	\$3.05
Total MP		\$2,635.42
MOD	52%	\$1,357.77
<b>Costo por kg</b>		<b>\$3,993.19</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>10</b>	<b>\$39,931.91</b>

BIZCOCHOS DE PANCETA		
Harina	0.714	\$971.04
Sal	0.017	\$31.12
Azúcar	0.02	\$57.94
Margarina	0.21	\$389.76
Levadura	0.017	\$80.92
Panceta	0.42	\$1,142.40
Agua	0.028	\$3.05
Total MP		\$2,676.22
MOD	52%	\$1,378.79
<b>Costo por kg</b>		<b>\$4,055.01</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>10</b>	<b>\$40,550.11</b>

### ALFAJORES - CROISSANTS DULCES - FACTURAS

ALFAJORES		
Harina	0.5	\$680.00
Azúcar	0.1	\$289.68
Manteca	0.3	\$612.00
Polvo para hornear	2 cditas	\$0.00
Miel	0.1	\$371.28
Cacao	0.04	\$171.36
Huevo por u	2	\$217.60
Dulce de leche	0.05	\$116.28
Chocolate cobertura	0.8	\$1,632.00
Total MP		\$4,090.20
MOD	52%	\$2,107.27
<b>Costo por kg</b>		<b>\$6,197.47</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>85</b>	<b>\$526,785.04</b>

CROISSANTS DULCES		
Harina	1	\$1,360.00
Sal	0.02	\$36.61
Azúcar	0.11	\$318.65
Leche	0.03	\$28.56
Levadura	0.03	\$142.80
Agua	0.5	\$54.40
Manteca	0.5	\$1,020.00
Dulce de leche	0.3	\$697.68
Total MP		\$3,658.70
MOD	52%	\$1,884.96
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$5,543.66</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>2</b>	<b>\$11,087.32</b>

15 croissants en un kilo

FACTURAS (costo promedio)		
Harina	0.4	\$544.00
Azúcar	0.04	\$115.87
Sal	0.003	\$5.49
Huevo por u	1	\$108.80
Miel	0.01	\$37.13
Margarina	0.2	\$371.28
Levadura	0.015	\$71.40
Esencia de vainilla	4% de tapita	\$1.50
Jalea	0.03	\$30.60
Crema pastelera	0.1	\$1,433.58
Dulce de leche	0.2	\$465.12
Mermelada	0.04	\$102.00
Agua	0.1	\$10.88
Total MP		\$3,297.57
MOD	52%	\$1,698.91
<b>Costo por kg</b>		<b>\$4,996.48</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>127.5</b>	<b>\$637,051.28</b>

25 facturas en un kilo

### TORTAS

TORTAS de mostrador		
Harina	0.2	\$272.00
Huevo por u	6	\$652.80
Azúcar	0.18	\$521.42
Cacao	0.06	\$257.04
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Manteca	0.03	\$61.20
Dulce de leche	0.2	\$465.12
Merengue	0.08	\$204.00
Chocolate cobertura	0.2	\$408.00
Total MP		\$2,844.30
MOD	52%	\$1,465.39
<b>Costo por 2 kg</b>		<b>\$4,309.69</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>6</b>	<b>\$25,858.14</b>

TORTAS especiales		
Harina	0.2	\$272.00
Huevo por u	6	\$652.80
Azúcar	0.18	\$521.42
Cacao	0.06	\$257.04
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Manteca	0.03	\$61.20
Dulce de leche	0.4	\$930.24
Merengue	0.08	\$204.00
Chocolate cobertura	0.2	\$408.00
Crema chantilly	0.15	\$346.80
Duraznos en lata	0.5	\$1,020.00
Fruta (limón/naranja)	3	\$408.00
Granizado de chocolate	0.08	\$65.28
Cerezas	0.04	\$27.20
Total MP		\$5,176.70
MOD	52%	\$2,667.04
<b>Costo por 2 kg</b>		<b>\$7,843.74</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>35</b>	<b>\$274,530.97</b>

TORTAS materas		
Manteca	0.34	\$693.60
Azúcar	0.52	\$1,506.34
Huevo por u	6	\$652.80
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Harina	0.56	\$761.60
Cacao	0.14	\$399.76
Bicarbonato de sodio	0.002	\$10.88
Sal	0.001	\$1.83
Leche	0.38	\$361.76
Total MP		\$4,591.29
MOD	52%	\$2,365.43
<b>Costo por 2 kg</b>		<b>\$6,956.72</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>15</b>	<b>\$104,350.76</b>

### CHIPA - GALLETAS - TARTAS

CHIPA		
Premezcla Chipa	1	\$884.00
Huevo por u	7	\$761.60
Queso en barra	0.4	\$2,120.00
Agua	0.4	\$43.52
Total MP		\$3,809.12
MOD	52%	\$1,962.46
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$5,771.58</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>12</b>	<b>\$69,258.94</b>

GALLETAS MARINAS		
Harina	0.666	\$905.76
Sal	0.013	\$23.80
Azúcar	0.006	\$17.38
Margarina	0.2	\$371.20
Levadura	0.016	\$76.16
Total MP		\$1,394.30
MOD	52%	\$718.34
<b>Costo por paquete de 1 kilo</b>		<b>\$2,112.64</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>35</b>	<b>\$73,942.42</b>

TARTAS		
Disco	1	\$283.01
Salsa blanca	0.2	\$43.20
Verdura hervida congelada	0.3	\$444.00
Cebolla	0.05	\$17.00
Queso en barra	0.2	\$1,060.00
Huevo por u	1	\$108.80
Total MP		\$1,956.01
MOD	52%	\$1,007.74
<b>Costo por unidad</b>		<b>\$2,963.74</b>
<b>Ventas estimadas unidades</b>	<b>20</b>	<b>\$59,274.86</b>

## FIDEOS

FIDEOS AL HUEVO (tallarines y pasta corta)		
Harina	0.5	\$680.00
Huevo por u	6	\$652.80
Sal	0.02	\$36.61
Semolín	0.5	\$306.00
Colorante	0.005	\$30.60
Agua	0.018	\$1.96
Total MP		\$1,707.97
MOD	52%	\$879.95
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$2,587.92</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>20</b>	<b>\$51,758.31</b>

FIDEOS DE ESPINACA (tallarines y pasta corta)		
Harina	0.5	\$680.00
Huevo por u	6	\$652.80
Sal	0.02	\$36.61
Semolín	0.5	\$306.00
Colorante	0.005	\$30.60
Espinaca en polvo	0.01	\$68.00
Agua	0.018	\$1.96
Total MP		\$1,775.97
MOD	52%	\$914.98
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$2,690.95</b>
<b>Ventas estimadas</b>	<b>15</b>	<b>\$40,364.24</b>

## COOKIES

COOKIES CHOCO NEGRO CON CHIPS		
Manteca	0.25	\$510.00
Azúcar	0.325	\$941.46
Harina	0.32	\$435.20
Sal	0.002	\$3.66
Polvo para hornear	0.01	\$44.40
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Huevo por u	3	\$326.40
Cacao	0.2	\$856.80
Granizado de chocolate	0.1	\$81.60
Total MP		\$3,202.24
MOD	52%	\$1,649.79
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,852.04</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>5</b>	<b>\$24,260.18</b>

COOKIES RED VELVET CON CHOCO BLANCO		
Manteca	0.25	\$510.00
Azúcar	0.325	\$941.46
Harina	0.52	\$707.20
Sal	0.002	\$3.66
Polvo para hornear	0.01	\$44.40
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Huevo por u	3	\$326.40
Crema de leche	0.05	\$95.20
Granizado de chocolate	0.1	\$81.60
Colorante	0.05	\$306.00
Total MP		\$3,018.64
MOD	52%	\$1,555.20
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,573.85</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>5</b>	<b>\$22,869.23</b>

COOKIES VAINILLA CON NUTELLA Y ALMENDRAS		
Manteca	0.25	\$510.00
Azúcar	0.325	\$941.46
Harina	0.52	\$707.20
Sal	0.002	\$3.66
Polvo para hornear	0.01	\$44.40
Esencia de vainilla	0.001	\$2.72
Huevo por u	3	\$326.40
Nutella	0.2	\$500.00
Almendras	0.3	\$2,100.00
Total MP		\$3,035.84
MOD	52%	\$1,564.07
<b>Costo por kilo</b>		<b>\$4,599.91</b>
<b>Ventas estimadas kilos</b>	<b>5</b>	<b>\$22,999.53</b>