

Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik

Índice

Síntesis ejecutiva	03
Propósito del trabajo final de graduación	05
Introducción	06
Marco Teórico	09
Metodología de Trabajo	28
Análisis del macro entorno	30
Diagnóstico externo	31
Análisis de las 5 fuerzas	33
Descripción de la empresa	41

Historia	42
Organigrama	47
Proceso Interno	49
FODA	52
Centro de Distribución	58
Escenarios	66
Resultados	69
Conclusión	78
Anexo	79
Bibliografía	86

Síntesis Ejecutiva

El presente trabajo trata sobre el traslado del centro de distribución de la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina.

La empresa lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. La misma posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto comercializa y distribuye un gran abanico de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

El Trabajo Final Graduación está focalizado de tal manera que la empresa tenga una herramienta útil de decisión, tanto desde la perspectiva financiera como de las viabilidades técnica, administrativa y logística.

El mismo se basa en reubicar su centro de distribución situado en el centro de la localidad, hacia una zona menos poblada dentro de la misma localidad.

Para poder tener un conocimiento más cercano a las distintas situaciones con que se puede enfrentar el proyecto cuando esté en funcionamiento, se confeccionarán una serie de escenarios que permitirán conocer de antemano las consecuencias que derivarán de los distintos niveles de ingresos. Todo esto se plasma en una gama de

escenarios, partiendo de uno estable como base, y desde el mismo se proyectaron distintas alternativas, comenzando desde la muy pesimista hasta la más optimista para la empresa. Para profundizar el análisis los resultados se materializarán en indicadores financieros como VAN, TIR y período de recupero.

El presente trabajo también posee un detallado análisis de las cinco fuerzas que interactúan en el sector y como éstas se relacionan con la empresa y más precisamente con el proyecto. Las cinco fuerzas son: competidores actuales, sustitutos, proveedores, compradores, competidores potenciales.

Además incluye una profunda descripción de la empresa y todos los procesos necesarios para el funcionamiento de la misma (abastecimiento, recepción y ventas).

También se tuvo en cuenta el microentorno y la situación coyuntural del país de los últimos cinco años en lo que respecta al sector mayorista.

Del diagnóstico de toda la información precedente nace la matriz FODA, la misma es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas.

Por último en la conclusión se plasma, desde mi punto de vista, que esta no es la inversión más atractiva, está claramente orientada a cuestiones de **organización interna, expansión corporativa, imagen**, etc.

Propósito del Trabajo Final de Graduación

Investigación y análisis de viabilidades financieras, logísticas, administrativas y legales para el traslado del Centro de Distribución.

Justificación

Con el traslado del centro de distribución la empresa busca optimizar la logística mejorando el almacenamiento y la distribución para poder aprovechar el crecimiento sostenido del mercado y las oportunidades de expansión regional. La ampliación de la infraestructura también le da la posibilidad de sumar dos nuevas líneas de productos para comercializarlas en toda la provincia de Córdoba.

- **Objetivos Generales**

Evaluar la factibilidad de trasladar el Centro de Distribución de A.J & J.A Redolfi S.R.L ubicado en la localidad de James Craik.

- **Objetivos Específicos**

Elaborar un análisis del mercado en el que está inserta la empresa.

Efectuar un análisis de la empresa.

Cuantificar las inversiones necesarias para la puesta en marcha.

Diseñar el Layout del Centro de distribución.

Construir un flujo de fondos y proyectarlos a largo plazo.

Obtener indicadores financieros: VAN, TIR, período de recupero.

Analizar la viabilidad:

Económico-financiera.

Técnica y Administrativa.

Legal.

Introducción a AJR y al Proyecto Centro de Distribución

La empresa

A.J. & J.A Redolfi S.R.L es una empresa que a través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros; comercializando y distribuyendo un gran abanico de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar una optima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Continuando con el plan de expansión la empresa está evaluando la posibilidad de trasladar su centro de distribución ubicado en prácticamente en el centro de James

Craik hacia las afueras de la localidad a un terreno que posee la empresa; con el objetivo de optimizar el almacenamiento, transporte, manipulación y procesamientos de pedidos, creando beneficios de tiempo y lugar. Logrando de esta manera un medio efectivo para disminuir los costos y aumentar la satisfacción del consumidor marcando una diferencia competitiva.

James Craik está ubicada en el departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Esta ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9 que une la Capital Federal con el norte del país pasando por Córdoba y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

Toda esta información es importante para conocer de antemano el entorno en el que se desenvolverá el presente proyecto.

El predio del centro de distribución tendrá una superficie de 3,5 hectáreas. Almacenará todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etc., quedando excluidos aquellos que necesiten cadena de frío.

Marco Teórico

El siguiente Trabajo Final de Graduación se realizó sobre la base del marco teórico que se desarrolla a continuación. En el mismo se pueden encontrar publicaciones de reconocidos autores.

Siendo que el objetivo general de este trabajo es estudiar la viabilidad del proyecto, es necesario analizar y estudiar diferentes aspectos para poder cumplir con el objetivo planteado.

En el desarrollo de este trabajo, podrán observarse dos áreas de estudio diferentes: por un lado el análisis interno de la organización a través del estudio de las variables controlables por la empresa, por otro lado el análisis externo a la organización, compuesto por aquellos elementos o variables no controlables por la empresa.

Análisis Externo:

El análisis externo trata la identificación de oportunidades, amenazas y cuestiones que afectarán los factores claves de éxito o que tendrán un impacto negativo o positivo en el desarrollo del proyecto.

El interés reside en las tendencias y acontecimientos del entorno con su potencial para afectar el proyecto de forma directa o indirecta; este análisis del entorno identifica tales tendencias y acontecimientos y estima sus posibilidades e impacto. Generalmente la situación coyuntural del país afecta directa e instantáneamente al sector de consumo

masivo.

Una herramienta importante para realizar el análisis externo es la propuesta por Michael Porter llamada Modelo de las Cinco Fuerzas que permite diagnosticar las presiones competitivas del mercado y evaluar cada una de ellas.

Análisis de las 5 fuerzas

Según Michael Porter “el objetivo de un análisis del competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector y del entorno que pudieran ocurrir”[1]. También es importante para encontrar una posición en el sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Es oportuno recordar que la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar a nuestra empresa con el entorno, aunque este ambiente relevante sea muy amplio, el aspecto fundamental es el mercado donde la compañía compite. La estructura de la industria provee las directrices para que AJR determine las reglas competitivas y el diseño de las estrategias comerciales, financieras, publicitarias y de marketing.

La intensidad de la competencia en el mercado puede establecerse por medio de las 5 fuerzas competitivas, esta herramienta creada por “Michael E. Porter” [2], explica que estas 5 fuerzas combinadas determinan el potencial de utilidades del sector.

1.- Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Existen varios tipos de barreras de entrada que podían usarse para crearle a nuestra empresa una ventaja competitiva:

Economías de Escala

En el sector de consumo masivo lograr economías de escalas es vital para poder ofrecer un nivel de precios competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Diferenciación del Producto

Debido a que todas las empresas sólo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios; tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

Inversiones de Capital

Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer. En este caso el Centro de distribución es un claro ejemplo; no muchas empresas tienen o están dispuestos a invertir \$3.000.000 en un activo.

Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. En nuestro caso estas desventajas suelen ser la **exclusividad** para comercializar marcas que pueden tener algunos distribuidores. AJR es distribuidor exclusivo de marcas como Kraft, Unilever, etc.

Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental

En algunos países las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de

sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. En nuestro país y en el sector supermercadista estas no son políticas de gobierno habituales.

2.- Competidores en el sector (rivalidad competitiva).

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de incrementar su market share.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados o posean la exclusividad de marcas líderes en calidad o precios, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3.- Proveedores (poder de negociación)

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores tengan fuertes recursos y puedan imponer niveles de precio, tamaño del pedido y financiación. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4.- Compradores (poder de negociación)

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, carece de diferenciación o es de bajo costo para el cliente. Cuanto mayor sea la organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de precios, de mayor calidad y servicios, y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5.- Sustitutos (amenaza de sustitutos)

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Estos son productos que pueden desempeñar la misma función o satisfacer la misma necesidad.

La meta de la estrategia competitiva de una organización consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

Análisis interno

“El análisis interno es una observación detallada de la organización que determina los niveles de performance, puntos fuertes, puntos débiles y restricciones. Es más amplio y profundo que otros análisis debido a su importancia estratégica ya que ofrece más información”[3]. En nuestro caso el análisis interno expone al detalle la organización desde el plano histórico, operativo, estratégico, etc.

Uno de los análisis internos más relevantes en este trabajo es la evaluación de la Matriz FODA

Matriz FODA

“La matriz **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una estructura conceptual de alcance amplio que se utiliza para realizar un análisis sistemático y facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una empresa”[4].

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas: son el conjunto atributos positivos con los que cuenta AJR, y por los cuales obtiene una posición privilegiada frente a la competencia. También pueden ser recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen o actividades que se desarrollan positivamente en un entorno altamente competitivo.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables y aprovechables, que se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas si son descubiertos oportunamente.

Debilidades: son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización en el mercado.

Otra herramienta que es necesario tener en cuenta es el layout cuyo propósito radica en la óptima asignación del espacio en planta.

Layout

El diseño de un depósito, comúnmente llamado “layout”, implica planear la distribución relativa de las áreas que lo componen. En la distribución se deben considerar los espacios necesarios para el movimiento del producto, almacenamiento del mismo, movimiento de trabajadores y equipos, y áreas de servicio.

Según Solanas[5] “la disposición o *layout* consiste en la ubicación de los distintos sectores o departamentos en una fábrica o instalación de servicios, así como de los equipos dentro de ellos”.

El objetivo del layout es la asignación eficiente del espacio en un depósito para lograr que la circulación resulte no solo eficiente, y económica, sino que también tenga en cuenta los recursos humanos, dándole seguridad al trabajador.

Los beneficios asociados a la aplicación de un óptimo layout se verán reflejados en la reducción del costo originado del manejo de materiales, mejor aprovechamiento del espacio físico (menor inversión en m² del depósito), agilizar la circulación y evitar congestiones, evitar pérdidas por ruptura de mercadería, cumplir normas de seguridad, acortar los tiempos del proceso de preparación de los pedidos (venta, facturación, picking y entrega) y facilitar la rotación de la mercadería reduciendo las pérdidas por vencimientos.

Entre los aspectos más relevantes para tener en cuenta a la hora de diseñar el layout del centro de distribución se encuentran:

- Evitar, en lo posible, cruces y codos en la circulación.
- Disponer pasillos de un ancho adecuado, en los que puedan circular y maniobrar auto-elevadores y otros equipos móviles de manejo de materiales.
- Tener en cuenta, en la ubicación y orientación de los equipos, la iluminación y la reflexión de la luz debido a que estos pueden deteriorar la mercadería almacenada.
- Considerar los lugares para el almacenamiento y su ubicación teniendo en cuenta el flujo de rotación de la mercadería desde el almacenamiento hasta la venta.
- Prever la altura que habrán de tener los racks en función de las posibilidades del manejo de materiales, la altura de los techos, la operación eficaz de las instalaciones para incendio y la factibilidad de controlar los inventarios.
- Prever futuras ampliaciones y cambios.
- Cuidar que se respeten las normas de higiene y seguridad laboral.
- Posibilitar la limpieza y mantenimiento de equipos y edificios.

Con respecto a la evaluación económico-financiera de esta decisión, dado que tiene efecto en el largo plazo, debe efectuarse utilizando métodos de descuento de flujos de fondos (VAN, TIR y/o perfil de la inversión), pero, generalmente, tal evaluación se lleva a cabo en forma conjunta con la de las restantes decisiones inherentes al proceso, dada la marcada interrelación existente entre todas ellas.

Expedición y distribución física

“La distribución es una actividad que se ubica entre el productor y el consumidor, para hacerle llegar a este último los productos elaborados. Como tal, su gestión se encuentra estrechamente ligada tanto a la producción como a la comercialización”[6].

Por lo tanto a la hora de diseñar un centro de distribución hay que tener en cuenta los requerimientos del mercado para poder lograr los objetivos propuestos con su implementación.

La distribución física tiene por objeto la entrega de los productos elaborados a los clientes (sean éstos consumidores finales o intermediarios), satisfaciendo sus requerimientos de cantidad, plazo, calidad y costo. Resultando clave, para cualquier empresa, responder con la mayor celeridad posible a los pedidos de los clientes. En el marco de una tendencia hacia la entrega justo a tiempo, es posible reducir los inventarios del cliente y satisfacer mejor los requerimientos variables de su demanda, así como ajustarse a las oscilaciones del mercado en los momentos pico.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta en la distribución física son:

- Inventarios de productos.
- Depósitos.
- Sistemas de manejo de materiales.
- Medios de transporte.
- Procedimientos y sistemas computadorizados de administración y control.

Inventarios

Magee[7] señala que los inventarios existen en un sistema de distribución porque:

- La demanda no es uniforme ni completamente predecible.
- Se necesita tiempo para producir o trasladar un artículo.
- Resultaría muy caro producir y distribuir artículos unidad por unidad, o a medida que se reciben los pedidos de los clientes.

El manejo de inventarios ha tomado un lugar importante en la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. En mercados altamente competitivos, las empresas trabajan con inventarios cada vez más bajos y con niveles de servicios cada vez más altos. Siendo necesario realizar una gestión de los inventarios, entendiéndose por esto, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

Depósitos

Los problemas principales en cuanto a los depósitos de productos que operarán

en el sistema de distribución son su cantidad y localización.

Se puede optar entre tener las existencias centralizadas o descentralizarlas en depósitos ubicados en las áreas de consumo o cerca del asentamiento de los clientes (cuando se trate de empresas).

Como alternativa intermedia se plantea la posibilidad de establecer *centros de distribución*, concebidos como sistemas integrados para atender mercados de cierta significación, que manejan toda la operatoria de la distribución, desde la recepción del pedido, hasta su procesamiento y su entrega, y a veces parte de la estrategia comercial local.

En efecto, las modalidades y exigencias de cada mercado, los hábitos de los clientes, la estacionalidad de las ventas, las características de los medios de transporte disponibles, los canales de distribución, etc., son otros factores que no pueden ser ignorados en una decisión de esta naturaleza. Ellos hacen que la misma no sea fácilmente programable (imponiéndose para su evaluación, en cambio, una amplia gama de variables cuantitativas y cualitativas), en especial en países de gran extensión y con matices propios en las distintas provincias o regiones, o bien cuando se trata de una operación internacional.

Manejo de materiales

El manejo de los productos -denominado en forma generalizada y convencionalmente *manejo de materiales*- es otro elemento clave del sistema de distribución física y se halla funcionalmente ligado a los otros componentes.

Uno de ellos es la preparación de los pedidos con el objeto de atender el surtido que requiere cada cliente. Al incluir los mismos una variedad de productos, es menester ir extrayendo uno por uno de los sitios en que están almacenados para ensamblar cada pedido. Esta tarea es conocida habitualmente con la palabra inglesa picking, traducida no literalmente como *preparación de pedidos*.

La preparación de pedidos obliga a relacionar el manejo de materiales con la disposición del depósito y el método de despacho de los productos.

La forma de efectuar la preparación puede variar. Así, es posible utilizar el procedimiento de ir tomando los productos que integran cada pedido por una persona que recorre las distintas áreas del depósito. En otros casos, el pedido se fracciona por línea o familia de productos y los encargados de las áreas asignadas a cada una de ellas preparan la porción correspondiente, yendo luego todas las partes a reunirse en un sector destinado al ensamble final.

Relacionado con la preparación de pedidos, se presenta el problema de la reposición de los stocks que se van agotando.

En algunos casos conviene ir despachando las mercaderías a medida que van entrando, recurriendo a la existencia adicional sólo en caso de que las salidas superen en volumen a las entradas. Esta forma de circulación es conocida como *UEPS (último entrado-primero salido)* o *LIFO (last in-first out)*, utilizando una denominación igual a la

que se emplea en el costeo de stocks.

A pesar de las razones de conveniencia apuntadas, si las mercaderías son perecederas o se trata de evitar que se deterioren, habrá que operar con una circulación PEPS (primero entrado-primero salido) o FIFO (first in-first out).

Siguiendo con el manejo de materiales relacionado con la distribución, también deberá tenerse en cuenta que los implementos a utilizar faciliten la operación.

En las decisiones de manejo de materiales vinculadas con el sistema de distribución física deben tenerse en cuenta pues -como ocurre con los restantes elementos componentes de dicho sistema-los requerimientos específicos a satisfacer, descartándose a veces medios que económicamente resultan más convenientes, para optar por otros que aseguran una mayor agilidad y celeridad en la entrega.

Transporte

En función de lo expuesto hasta el momento, no escapará a la observación del lector que el transporte constituye uno de los factores de mayor importancia para la distribución física, fundamentalmente cuando es menester operar en un territorio muy extenso.

Los principales medios de transporte son: por carretera, ferroviario, por agua (fluvial y marítimo), aéreo y por redes o conductos (redes eléctricas, oleoductos, etc.).

Para elegir cuál o cuáles de ellos usar, se tienen en cuenta aspectos tales como:

- Volumen y peso de los productos a transportar (considerando fluctuaciones estacionales).
- Naturaleza de los productos (fragilidad, si son o no perecederos, etc.)
- Distancias.
- Plazos de entrega requeridos y confiabilidad admisible para su cumplimiento.
- Flexibilidad.
- Infraestructura de transporte existente.
- Costos.

Cada medio presenta ventajas y desventajas, que es menester justipreciar al momento de realizar la elección. Además, la empresa puede optar entre efectuar por sí misma el transporte (mediante equipos propios o alquilados), recurrir a los servicios públicos (pagando la correspondiente tarifa) o contratar un transportista en forma dedicada o exclusiva (efectuando en tal caso una integración vertical hacia atrás virtual).

Costo de la distribución física

El costo de la distribución física resulta de la consideración de los distintos

elementos componentes del sistema respectivo:

- Costos de almacenamiento.
- Costo financiero por inmovilización en inventarios.
- Fletes.
- Costos de manipuleo de los productos.
- Materiales de embalaje.
- Costos administrativos y de procesamiento de datos.
- Comunicaciones.

Cada uno de estos costos experimenta variaciones en función de las distintas decisiones que se adopten.

El estudio de proyectos

Otro aspecto a tener en cuenta es Preparación y evaluación de proyectos.

Según Sapag Chain “un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana.”[8]

El proyecto surge como una respuesta a una idea que busca, ya sea la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de un negocio, esta última es el caso del presente trabajo.

“Se pretende dar la mejor solución a un problema económico planteado, y así conseguir que se disponga de la información y los antecedentes necesarios que permitan asignar en forma racional los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a una necesidad humana percibida”. [9]

“La optimización de la solución se inicia antes de preparar y evaluar el proyecto. Al identificar un problema que se va a solucionar con tal proyecto, deberán buscarse todas las opciones que conduzcan al objetivo, y cada una de éstas opciones será un proyecto”.

Seis son los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiero.

“Generalmente al evaluar una posibilidad de inversión se toman como centrales los estudios económico-financieros y los demás sólo se utilizan como referencia”. [10]

Estudio financiero

Otro tipo de análisis interno que se llevará a cabo en este proyecto es el estudio financiero que tendrá validez y sustento ya que será guiado por el contador de la empresa.

“La última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio en tal sentido. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de

carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad”[11].

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.

Las inversiones pueden clasificarse en; obras físicas, equipamiento, oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha, mercadería, etc.

El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios complementarios entre sí. (VAN, TIR, Período de Recupero)

Principales indicadores financieros

VAN: “este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si el **Valor Actual Neto** es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia de todos los ingresos y egresos expresados a través de la tasa de descuento, a moneda actual.”[12]

Donde **I_0** es la inversión inicial en el momento cero de la evaluación, **i** es la tasa de descuento y **($\sum_{t=1}^n \frac{FFN_t}{(1+i)^t}$)** es la sumatoria de beneficios netos en el periodo **t** .

TIR: este criterio evalúa al proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodos. Según Ross Stephen[13] con la cual “la totalidad de estos beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Esta tasa supone que los fondos generados por el proyecto serían reinvertidos a la tasa de rentabilidad del proyecto”. [14]

Donde I_0 es la inversión inicial en el momento cero de la evaluación, r es la tasa interna de retorno y $(\text{FFN})^t$ es la sumatoria de beneficios netos en el período t .

Si se supone que la empresa actúa con un criterio de racionalidad económica, ella invertirá hasta que su beneficio marginal sea cero (VAN del proyecto igual a cero); es decir, hasta que su tasa de rentabilidad sea igual a su tasa de descuento.

Según Stephen Ross “si el VAN proporciona una unidad de medida concreta de la contribución de un proyecto para incrementar el valor de la empresa, debe ser éste el criterio que tendrá que primar en la evaluación”. [15]

La improbabilidad de tener certeza de la ocurrencia de los acontecimientos considerados en la preparación del proyecto hace necesario considerar el riesgo de invertir en él.

Técnicas de proyección

“La elección del método correcto de proyección dependerá de la cantidad y calidad de los antecedentes disponibles, así como de los resultados esperados. La efectividad del método elegido se evaluará en función de su precisión, sensibilidad y objetividad”. [16]

Precisión, porque cualquier error en su pronóstico tendrá asociado un costo.

Sensibilidad, porque al situarse en un ambiente cambiante, debe ser lo suficientemente estable para enfrentar una situación de cambios lentos, así como dinámica para enfrentar los cambios agudos.

Objetividad, porque la información que se tome como base de la proyección debe garantizar su validez y oportunidad de una situación histórica.

Los resultados que se obtienen de los métodos de proyección del mercado son sólo indicadores de referencia para una estimación definitiva.

Métodos de proyección

“El preparador dispone de varias alternativas metodológicas para proyectar el mercado y que la selección y uso de una o más de éstas depende de una serie de variables. Una forma de clasificar las técnicas de proyección consiste en hacerlo en función de su carácter, esto es; aplicando métodos de carácter cualitativo, modelos causales y modelos de series temporales” [17].

Los métodos de carácter cualitativos se basan principalmente en opiniones de expertos. Esto servirá para obtener una aproximación de ventas según los expertos.

Los modelos de pronósticos causales parten del supuesto de que el grado de influencia de las variables que afectan al comportamiento del mercado permanece estable, para luego construir un modelo que relacione ese comportamiento con las variables que se estima son las causantes de los cambios que se observan en el mercado.

Los modelos de series de tiempo se utilizan cuando el comportamiento que asuma el mercado a futuro puede determinarse en gran medida por lo sucedido en el pasado, y siempre que esté disponible la información histórica en forma confiable y completa.

METODOLOGÍA

Se presenta la metodología utilizada para la elaboración del presente Trabajo Final de Graduación.

Fuentes de información

Para cumplir con los objetivos planteados en el presente proyecto, es necesario adquirir un cúmulo de información. Para la recopilación de la información, se han utilizado fuentes de información primaria y secundaria.

Las primarias son generalmente más importantes y de mayor valor, son materializadas a través de entrevistas semiestructuradas a diferentes personas de la empresa como al gerente general, gerente de almacenamiento y logística, y al gerente de administración y finanzas. Utilizando el análisis de esta información se confeccionó parte del FODA y del análisis de las 5 Fuerzas Competitivas para determinar de esta manera en qué situación se encuentra la empresa, además permite conocer pormenorizadamente los detalles de la estructura actual y realizar el análisis de viabilidad administrativa y financiera.

Las fuentes secundarias, son aquellas en dónde se puede encontrar información generadas por otras personas o entidades.

Éstas son extraídas de publicaciones actuales de temas relacionados al proyecto que se pueden localizar en internet, tesis de grado, libros, etc.

Las revistas especializadas como por ejemplo la revista de publicación mensual CADAM de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas y la ADGYA de la Asociación de distribuidores de Golosinas y Afines permite obtener información sobre todo lo relacionado con las actividades del canal, el comercio nacional y la actualidad política y económica como así también **información, difusión y publicación de leyes, decretos, resoluciones, y otros temas legislativos de interés para la actualidad del sector. El objetivo de esta información es brindar una perspectiva del sector en el que se desarrolla el proyecto y realizar así un análisis de la industria.**

Otra fuente de información secundaria es la provista por la arquitecta del proyecto quien brindó los datos de los diferentes materiales a utilizar, la confección de los planos, la distribución de los espacios, etc. del centro de distribución, para poder de esta manera realizar el análisis de viabilidad técnica y logística, obtener los presupuestos necesarios para la realización del proyecto y la posterior confección del flujo de fondos.

La municipalidad de la localidad de James Craik proporcionó información respecto de la cantidad de habitantes, la superficie de la localidad y de los beneficios por trasladarse a la zona industrial, información que es importante conocer para distinguir las características de la zona en donde se llevará a cabo el proyecto.

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

DIAGNÓSTICO EXTERNO

Características económicas de la industria

Tras la crisis del año 2001, el 2002 fue un año fuertemente recesivo para el sector. El abandono del régimen de convertibilidad y la adopción de un nuevo régimen cambiario produjo un fuerte reacomodamiento en la economía argentina, en particular en los precios relativos de los bienes y servicios. La depreciación del peso trajo aparejada la inflación, que acumuló en el año 2002, según el Índice de Precios al Consumidor (IPC), un 41%, sin embargo el incremento del costo de la mercadería se traslada directamente a los clientes, por eso la inflación casi no afecta al sector debido a que el volumen de compras se mantiene estable.

Sin dudas la crisis del año 2001-2002 ha significado un punto de inflexión en el sector de consumo masivo, para algunos significó una fuerte caída de las ventas, pero con el tiempo tuvo un fuerte impacto positivo en negocios tradicionales como almacenes, kioscos y pequeños autoservicios barriales que han visto cómo sus clientes cambiaron tanto la conducta de compra como los patrones de consumo. Las grandes compras mensuales en hipermercados se transformaron en pequeñas compras diarias en almacenes o despensas del barrio.

Según un informe de la consultora de mercado AC Nielsen[18], denominado "Acciones del canal para aumentar sus ventas", reveló que estos negocios tradicionales han ido recuperando participación en los últimos cuatro años en la facturación total del mercado argentino, fueron los almacenes y los kioscos los que más se recuperaron en ventas y el 82 por ciento de la gente hace compras en almacenes, negocios especializados y autoservicios con una frecuencia semanal de 4,5 veces. En el interior del país el almacén es el canal que más peso tiene." Las ventas totales mensuales en comercios minoristas alcanzan los 1950 millones de pesos. A nivel país y según la consultora AC Nielsen existen alrededor de 276 mil puntos de ventas distribuidos entre kioscos y almacenes.

Este crecimiento tuvo un significativo impacto en AJR Redolfi debido a que estos

negocios representan el 90% de la facturación de la empresa en todas sus sucursales.

Otra operatoria que resurgió después de la crisis fue la cuenta corriente, que según un estudio realizado por del diario La Voz del Interior el 35% de las compras de las familias argentinas se realizan en almacenes de barrio, y “el 94% de los almacenes, despensas y kioscos de la provincia de Córdoba utilizan esta práctica comercial y aseguran que es su **principal herramienta** para competir contra estrategias de bajos precios de hipermercados y grandes almacenes”. [19]

Los consumidores fueron volcándose hacia este tipo de negocios, ya que se ajustan a su necesidad de cercanía y asimismo fueron aumentando paulatinamente el surtido de productos y en cierta medida redujeron la brecha de precios respecto a las grandes cadenas de supermercados e hipermercados.

Se observa además una gran expansión del sector mayorista debido a la acumulación de stock y posterior venta a precios más elevados.

Al analizar el comportamiento de cada tipo de negocio, puede observarse (ver cuadro)[20] que el almacén es el que más crece en sus volúmenes de venta con 29% anual promedio de variación positiva, mientras que los autoservicios registraron un 18% y los supermercados sólo un 4%. Además se puede observar que en el interior el canal tradicional, que es el canal en donde Redolfi tiene un alto porcentaje de sus clientes, ha tenido un crecimiento importante en comparación con el crecimiento del Gran Buenos Aires.

Estructura de la demanda en Gran Buenos Aires e Interior del País

0. participación % de los canales en volumen –

Análisis de las 5 fuerzas

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. (Ver Marco Teórico página 9).

En nuestro caso de análisis la rivalidad competitiva es principalmente regional, los mayoristas, por lo general, tienen una cobertura de no más de 300 a 350 km. de radio desde el centro de distribución, debido al alto costo que se incurre en transporte a larga distancia.

La competencia de precios es extrema pero también influyen otros factores como el tiempo de entrega, formas de pago, descuentos, calidad, garantías, el servicio post-venta y la imagen corporativa.

Existe una alta rivalidad entre los actores del sector cuando un producto novedoso de alta rotación y consumo masivo es lanzado al mercado y se pueden comercializar a través del canal mayorista (ej. Tarjetas telefónicas, si bien no es un producto tradicional del sector representa una buena oportunidad para el canal debido a que son productos de alta rotación).

Para un mejor análisis de la competencia actual se clasifica a los competidores en grupos con características distintivas para poder analizarlos a un nivel más profundo y de esta manera comprender el papel que cumple cada competidor frente a Redolfi y cómo pueden estos afectar a la empresa. La diferenciación se hace basándose en atributos como:

- . Mayoristas con salones comerciales
- . Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Mayoristas con salones comerciales por cada zona son:

En Villa María: Don Emilio, Baralle, Demarchi

En Río Tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era.

En San Francisco: Dutto Hnos.

En Córdoba: Maxiconsumo, Jaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco.

Además a este grupo se lo puede dividir en dos subgrupos, el primero compuesto por los mayoristas de Córdoba Capital que cuentan con salones de importantes dimensiones, son reconocidos en su mayoría a nivel nacional pero que no compiten directamente con Redolfi en la ciudad capital por que la mencionada empresa solo cuenta en Córdoba con distribución mayorista, aunque influyendo significativamente en los negocios situados en los barrios aledaños a estos mayoristas, y el segundo compuesto por el resto de los competidores con salones o mostradores de venta con dimensiones y características similares a las de Redolfi.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack, estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fé.

Por su parte Rosental posee un Centro de Distribución de 25.000 m², con más de 4 kilómetros lineales de estanterías con mercadería que ocupan 14 mil posiciones para pallets pertenecientes a más de 5 mil referencias distintas. Disponen de 16 muelles de operación simultánea para carga y descarga. Además de 30 preparadoras de pedidos y 10 autoelevadores. La flota de transporte está compuesta por casi 100 unidades de distintos tamaños, equipadas con plataformas hidráulicas.

Micropack cuenta con un centro de distribución de 33.000 m² edificados y 25.000 m² de terreno. De lo edificado se ocupa el 95% en depósito y el resto en oficinas.

Además de estos dos competidores que son los de mayor importancia existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

En Villa María: Baralle, Don Emilio y Aluen

En Río tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Cabe aclarar que la mayor competencia se encuentra en aquellos productos o línea de estos en que no existe zona de exclusividad para la venta.

La fuerza competitiva del ingreso potencial

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras al ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. (Ver Marco Teórico página 9)

En esta industria existen barreras de ingreso/salida altas en forma de requerimientos de capital siendo esto un escollo complicado a la hora de iniciarse en la actividad en este rubro, ya que se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística. Éstas son las barreras que se consideran como las más difíciles de superar para los potenciales competidores que deseen ingresar en el mercado.

También constituye una barrera de ingreso conseguir la representación de alguna marca líder para poder venderla en una zona cerrada de exclusividad.

Las características de los servicios brindados por los mayoristas son bastante estandarizadas existiendo muy poca diferencia entre los servicios de un mayorista a otro.

Existen economías de escala moderadas en el envío de múltiples pedidos a un mismo cliente y en la compra de grandes cantidades de mercadería.

Los efectos del aprendizaje son un factor moderado en esta industria.

La mayor amenaza que se presenta para el sector es la apertura de nuevas bocas de empresas como las grandes cadenas mayoristas, y por otro lado se debe prestar atención a las empresas del interior del país que están creciendo de manera sostenida en sus ventas y con una llamativa expansión geográfica.

Las barreras para el ingreso de estos factibles competidores están muy influenciadas por la estructura de cada uno de ellos. Si es una empresa que está operando en otras plazas del país, seguramente tendrá menos dificultades que alguien que incursione por primera vez en el rubro.

Claro está, que las economías de escala juegan un papel trascendental en estas empresas, ya que si no tiene un importante poder de compra (volumen), le será casi imposible competir con los actuales participantes del mercado. No sólo deberá contar con grandes volúmenes de compra, sino también con una sólida capacidad financiera para hacer frente a las fuertes “guerras” de ofertas que se presentan en esta plaza cordobesa.

Presiones competitivas de productos sustitutos

Estos son servicios que pueden desempeñar la misma función o satisfacer la misma necesidad que el servicio bajo análisis. (Ver Marco Teórico página 9)

Los clientes pueden cuando un producto o línea de este no es exclusivo cambiar fácilmente de proveedor, pero esto se dificulta en el momento que un producto es exclusivo de un mayorista, porque para seguir teniendo ese producto en su negocio deberá comprárselo a un mayorista de otra zona o bien a un cliente del mayorista exclusivo pagando por ende un precio más alto y perdiendo además las ventajas que ofrece el mayorista con respecto al envío de reposidores a su local comercial para una mejor rotación de los productos, colocación de exhibidores, entregas justo a tiempo y costos reducidos de inventarios.

Otros sustitutos en este sector son empresas como los hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas de masiva difusión convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales.

Alguna de las empresas que se caracterizan por este tipo de prácticas comerciales son: Disco, Libertad, Carrefour y Wal Mart.

También entre los sustitutos se encuentra un pequeño grupo de pymes que además de fabricar su producto lo comercializan y distribuyen directamente al cliente minorista.

Poder de los proveedores

Los proveedores de esta industria son una fuerza competitiva poderosa cuando estos proveen marcas que son líderes en el mercado, imponiendo a los mayoristas cuotas de compras, de cobertura, que no se distribuyan determinados productos de otras empresas, exigencias de información contable entre otras para poder acceder a mayores descuentos y de esta manera obtener precios más competitivos, y en caso de no completar estos requisitos puede correr riesgo la distribución exclusiva de sus productos.

Por otra parte todo lo contrario ocurre con productos que no son líderes en el mercado, los proveedores tratan de negociar con los mayoristas para que estos le distribuyan sus productos y se los hagan conocer a sus clientes y poder de esta manera penetrar en el mercado.

A.J & J.A Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Proter & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A., Cía. Introdutora Bs. As., R.P.B S.A., Cía. General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak

Todas y cada una de ellas de vital importancia.

Poder de los compradores

Los clientes que desean una determinada marca de producto no tienen muchas posibilidades de negociar en aquellos productos que el proveedor distribuye en forma exclusiva, aunque si tienen esa posibilidad aquellos clientes que compran grandes volúmenes de productos no exclusivos, es decir, el tener un fuerte poder de negociación, está sujeto directamente a los volúmenes de compras que realice y también dependerá si el producto es distribuido por un mayorista exclusivo o no.

Entre otras, las negociaciones se basan en conseguir no sólo un menor precio del producto en cuestión sino también plazos de financiación más extendidos, flete a cargo del proveedor y disponibilidad de mercadería en momentos de alta demanda.

Los compradores del sector mayorista son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos y revendedores. Con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios óptimos para transportar mercadería (utilitarios), ni con

tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores valoren el servicio brindado por los distribuidores mayoristas.

Otro aspecto importante al analizar al comprador, es la sensibilidad que experimenta ante los cambios en los precios del proveedor. Esta conducta está influenciada por dos factores que son: a) El margen de marcación o mark-up con que fija el precio final, y b) Si existen sustitutos más atractivos, será la de sustituirlo.

Conclusiones sobre el sector

De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede concluir que la industria es atractiva por aspectos tales como el crecimiento importante que ha tenido el canal tradicional en proporción los hipermercados y supermercados principalmente, debido al cambio en el hábito de consumo de la población. Otro aspecto que hace que la industria sea atractiva es la posición competitiva que posee la empresa a través de las prestaciones de marcas y productos exclusivos brindando una fuerte barrera de entrada para la competencia y un alto poder de negociación con los compradores o clientes.

Descripción de la empresa

HISTORIA DE UNA PEQUEÑA GRAN EMPRESA

En el año 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compran en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, denominándolo “**REDOLFI HERMANOS.**”

Mientras Miguel se ocupaba de la librería, Alonso comienza a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

En el año 1960 adquieren su primer vehículo cero kilómetro como fruto de sus esfuerzos, de esta manera, durante 12 años visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

En el año 1972 fue el año en que dichos hermanos tomaron diferentes rumbos, Miguel continuó con la librería y bazar, actualmente vigente “**CASA REDOLFI**” y Alonso enfrentó el gran desafío de la distribución mayorista, al que se unió su hijo José, quedando conformada la siguiente sociedad “**ALONSO J. y JOSE A. REDOLFI Sociedad de Hecho**”.

En el año 1976 compran a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba, la Distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.-

En el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N° 9, que comprendía desde la localidad de James Craik, hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

En el año 1987, en febrero fue el año de mayor reto para dicha sociedad, debido a que la tabacalera anteriormente mencionada les propone instalar una sucursal en la Ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera los alrededores de dicha ciudad y el Valle de Calamuchita.

En el año 1990 se constituye la nueva sociedad bajo la denominación “**Alonso J. y José. A. Redolfi S.R.L.**”

En el año **1993** se creó una nueva sociedad denominada **Distribuidora Redolfi S.R.L** destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados Mc Caín, actualmente trabaja varias marcas.-

En octubre se inauguran las nuevas oficinas de ALONSO J. y JOSE A. REDOLFI S.R.L quedando de esta manera las anteriores afectada a la distribuidora de productos

congelados.

A fines de diciembre de este mismo año sufre la pérdida del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi.

En el año 1995 la tabacalera Massalin Particulares le ofrece la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco (Cba), y las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera que pertenece a la Provincia de Santa Fe; quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal.

En el año 1999, en octubre se crea el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María; dado al éxito de este emprendimiento, en agosto del **2000** se traslado a un nuevo local de 800 m².

En el año 2001 en junio se crea el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba anexándole a este, preventa y distribución.

En este mismo año pasa a formar parte de la sociedad, en calidad de socio minoritario, Pablo Redolfi hijo de José, dando de esta manera continuidad en la empresa a una nueva generación.

En el año 2002, en enero se abre una nueva unidad de negocio con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba, generando un nuevo mercado.

En el año 2003, se crea el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco anexándole a este, pre-venta y distribución.

En el año 2004, en Junio tras obtener la representación de productos Kraft se inaugura la cuarta sucursal en Río Cuarto.

En el año 2005, en Enero se inaugura el autoservicio mayorista en la sucursal de Río Cuarto.

A.J & J.A Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Proter & Gamble Argentina S.A., Johson & Johson, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A., Cía. Introdutora Bs. As., R.P.B S.A., Cía. General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca, Kodak, etc.

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con 40 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 10.000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, logrando en el año 2002, entre todas las sucursales, una facturación total de \$38.000.000, en el 2003 \$42.000.000, en 2004 \$44.500.000, \$48.300.000 en 2005 y en el año 2006 la facturación alcanzó un record \$53.000.000 aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas, en el año 2002 rondaba el 5% y a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5%, esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se

incrementan a una tasa mayor a la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos, la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

La empresa actualmente cuenta con un Centro de Distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cinco sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Villa María, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 170 personas, y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Con respecto al nivel de endeudamiento no tiene inconvenientes ya que, un 80 % de sus ventas son de contado y el resto con plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa, le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación o “mark up” que aplica AJR oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, gracias a este volumen se puede conseguir un margen superior ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de “Refinerías de Maíz” (Hellmann’s, Ades, Knorr, etc.), más “Gillette” entre otras.

La **estrategia** que la empresa se plantea es la de marcar una *diferenciación* con sus competidores a través de un **“servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”**. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos, etc. con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios), ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento al proveedor, pero si tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son

exclusivos del distribuidor.

Organigramas

La ilustración N°1 muestra como está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y como está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución, se puede observar que Villa María cuenta solo con autoservicio mayorista y que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene en cambio la distribución de productos Kodak.

La ilustración N° 2 en cambio muestra como está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Ilustración 2

Proceso Interno

El proceso de comercialización de AJR consta de tres etapas principales (**abastecimiento, recepción y ventas**). Cada una de éstas posee a su vez sub-etapas que se describirán a continuación.

1. ABASTECIMIENTO

Esta es la primera etapa en el proceso de comercialización de la empresa y se refiere a la actividad dirigida a la compra de la mercadería, para luego revender. Los depósitos en las sucursales, se manejan con una política muy cercana al stock cero cuando existe estabilidad, hoy los niveles de stock se han elevado para aprovechar la inflación.

Stock cero significa operar con la mercadería justa y requiere una muy buena previsión del volumen de ventas para que el lote óptimo de pedido sea el adecuado teniendo en cuenta el lapso de aprovisionamiento.

Los pedidos al Centro de Distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión Wi-Fi.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual, el encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque a través de esta en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

Además la insatisfacción de los compradores por no disponer de la mercadería faltante se traduce en la posible pérdida del cliente y en una disminución de la imagen que posee el cliente de la empresa, muy difícil de cuantificar y de reconstituir.

2. RECEPCIÓN

El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.

Cuando arriba el camión al depósito se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoprodutos y multiprodutos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control no existe un sistema informatizado como por ejemplo Códigos de Barras, sino que se hace de forma manual.

Cuando la mercadería que se pidió, no arribó y no se facturó, se informa al

proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

La empresa posee actualmente de 3 depósitos para mercadería en general, 1 para depósitos de cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

3. VENTAS

Las mismas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, solo requisitos tributarios como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados, esto es generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o “desprenderse” del mismo lo antes posible, con una política de precio que generalmente se basa en precios bajos.

Como ya se explicara AJR no tiene planes de financiación para sus clientes, el 80% de las ventas son al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 ó 21 días de realizada la venta dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

FODA

Fortalezas:

- Know How
- Capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas
- Solvencia financiera
- Relación con los proveedores
- Economías de escalas (grandes volúmenes de venta)
- Mix de productos
- Amplia cobertura en la provincia de Córdoba
- Flota de vehículos
- Representación de marcas y productos líderes
- Sistema de distribución en alianza

Oportunidades:

- Expansión del mercado
- Añadir nuevas líneas de productos y representaciones
- Apoyo por parte de las empresas proveedoras
- Incremento de las ventas de los kioscos
- Posición geográfica en la que está ubicada la empresa
- Realizar publicidad para mejorar la imagen de la empresa en sus clientes
- La tendencia de los consumidores
- El crecimiento del consumo de productos Premium

Debilidades:

- Problemas de desabastecimiento en las sucursales
- Infraestructura para el almacenamiento
- Imposibilidad de brindar créditos a sus clientes
- Estacionalidad en sus ingresos
- Equipamiento en el depósito central
- Misión y visión sin definir
- Falta de capacitación al personal jerárquico.

Amenazas:

- Ingreso de fuertes cadenas mayoristas
- Pequeños re-vendedores
- Comercialización ilegal
- Situación económica del país

- Medidas impositivas
- Control de precios
- Integración hacia adelante de los Proveedores

FODA

Fortalezas:

- Una de las principales fortalezas es el conjunto de información y prácticas resultado de la experiencia de casi 50 años en el mercado no sólo reflejado en los aspectos operativos sino también en la forma de relacionarse con los proveedores y clientes. **(Know How)**
- La permanente **capacitación y entrenamiento** que posee la fuerza de ventas generada a través de cursos (ventas, liderazgo, técnicas de negociación, gestión, merchandising, comunicación verbal y gestual) dictados por las empresas proveedoras y por Redolfi logran que el personal sea de lo más calificado.
- El volumen de ventas al contado y el reducido plazo de cobro (siete días) en la mayoría de las operaciones comerciales proporcionan una marcada **solvencia financiera**.
- La óptima **relación con los proveedores** fruto de los grandes volúmenes de compras consecuencia de la amplia zona de distribución en la que opera la empresa, y pagos en tiempo y forma.
- Los volúmenes de ventas totales le permiten alcanzar **economías de escalas** y aprovechar descuentos por compras de gran tamaño pudiendo comercializar algunos productos a menor precio.
- El **mix de productos** que comercializa le posibilita a sus clientes abastecerse de una amplia gama de productos de un solo proveedor. Lo que significa para el cliente obtener un mayor poder de compra debido a que los montos son mayores, tiene menos proveedores, simplifica su trabajo administrativo y menor pérdida de tiempo en atender al proveedor y cerrar la compra.
- **Amplia cobertura** a través de su estructura de sucursales y distribución a toda la provincia de Córdoba y parte de las provincias vecinas (San Luís, Santa Fé y La Pampa).
- AJR Redolfi posee una **flota de vehículos** en óptimas condiciones y además cuenta con unidades de auxilio que le dan la oportunidad de llegar a sus clientes en tiempo y forma, esto se debe a que cuenta con un taller mecánico propio.
- La **representación** de marcas y productos líderes le brindan la posibilidad posicionarse prestigiosamente en el mercado.
- El **sistema de distribución en alianza** con pequeños distribuidores/clientes le dan la posibilidad de comercializar productos en zonas geográficas no cubiertas, ampliando de esta manera su zona de distribución.

Oportunidades:

- La **expansión del mercado**, que se traduce en el incremento de la cantidad de potenciales clientes en el canal tradicional.
- Implementando la estructura logística propuesta, más la comercialización de marcas y productos líderes de mercado le dan la oportunidad de **seguir expandiéndose** geográficamente ingresando a nuevos mercados, lograr una mayor penetración en los ya existentes, e introducir nuevos productos de acuerdo a la demanda y a los nuevos descubrimientos.
- Con la implementación de la nueva estructura se podrán añadir **nuevas líneas de productos y representaciones** que en la actualidad no pueden hacerse por falta de espacio.
- El **incremento de las ventas** que están teniendo los **kioscos** les da la posibilidad de convertirse en almacenes lo que significa mayores volúmenes de compra a los proveedores.
- **Apoyo por parte de las empresas proveedoras** a través de capacitación lo que permite mejorar la calidad de los recursos humanos de la empresa y a través de apoyo financiero otorgándole una menor tasa de interés que la de mercado para poder realizar inversiones.
- **Posición geográfica** en la que se ubica la empresa (centro de la provincia de Córdoba) le brinda la oportunidad de llegar a toda el área de cobertura con un mínimo recorrido.
- Si bien la compañía no hace **publicidad**, una buena oportunidad sería participar de eventos como, por ejemplo, sponsor de ciertas actividades solidarias; logrando de esta manera una mejor imagen de la empresa ante sus clientes.
- La **tendencia de los consumidores** ya no es la de realizar grandes compras en los Hipermercados si no que, solo realizan compras diarias ó semanales aumentando de esta manera el consumo en el canal tradicional siendo este donde se encuentran la mayoría de los clientes de la empresa.
- El **crecimiento del consumo de productos Premium** le da la oportunidad a la empresa de incrementar los ingresos netos debido a que estos productos son los que gozan de mayores márgenes de ganancia.

Debilidades:

- Problemas de desabastecimiento en algunas sucursales debido a la falta de capacidad de almacenamiento en el **depósito central** produciendo quiebres de stock en muchas oportunidades.
- **Infraestructura de almacenamiento inapropiada** para el volumen de ventas actual causándole desabastecimiento a sus compradores. La situación genera clientes muy insatisfechos debido a las pérdidas de ventas que les produce. Estas debilidades son consecuencia de la primera (depósito central).

- **Imposibilidad de brindar créditos** por compras a muchos de sus clientes por ser estos de escaso poder de compra y capacidad de pago limitada.
- Actualmente cuenta con **estacionalidad en sus ingresos**, siendo esta una de las razones que orina el traslado del centro de distribución, situación que se espera se vea reducida una vez que se haya concluido el nuevo centro de distribución.
- **Equipamiento no acorde** a las exigencias del sector de almacenamiento, falta incorporar herramientas para el manejo de los diferentes productos.
- **Misión y visión sin definir**, siendo un elemento importante que determina la razón de ser de la empresa y el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo
- Aunque cuenta con un sistema informático avanzado, existe un pobre aprovechamiento de algunas áreas por **falta de capacitación al personal jerárquico**.

Amenazas:

- El posible **ingreso de fuertes cadenas mayoristas** provenientes de los distintos lugares del país a instalarse en la provincia de Córdoba ofreciendo productos/servicio similares a Redolfi.
- **Pequeños re-vendedores** del interior que compran a otros mayoristas y luego ofrecen esos productos en zona que es de distribución exclusiva de Redolfi.
- **Comercialización ilegal** (productos robados y/o sin facturación) a muy bajo precio.
- **Situación Económica del País**. Una crisis económica provocaría una baja importante en la demanda de los productos que actualmente comercializa la empresa, provocando además inestabilidad e incertidumbre política y económica.
- Ciertas **medidas impositivas** que tome el Estado podrían generar aumentos significativos en los costos. Ej.: aumento del gas-oil.
- **Control de precios** por parte del estado.
- Otra amenaza es la **integración hacia adelante** de los Proveedores, esto significaría la pérdida de importantes clientes por parte de distribuidores mayoristas.

Conclusión del análisis interno

Después de realizar un análisis del FODA se puede concluir que la empresa necesita realizar inversiones en infraestructura para poder seguir expandiéndose y abastecer de manera apropiada a sus clientes; contrarrestando de esta forma sus debilidades y además tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades que proporciona el mercado.

Un aspecto de importancia que se destaca es la falta de capacitación y

profesionalización del nivel jerárquico, atributo que le daría a la empresa la capacidad de alcanzar sus objetivos de una forma más efectiva y profesional.

Otro punto muy importante que se desprende de este análisis es la falta de la visión y la misión que brinden las directrices de trabajo, siendo este un tema de suma importancia para el desarrollo de toda empresa.

Centro de distribución

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el **crecimiento sostenido del volumen de ventas**. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etc.

La empresa actualmente posee 6 depósitos ubicados según muestra la imagen N°1.

Depósito 1 y 2 para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking.

Depósito de cigarrillos, en el mismo se encuentran almacenados los cigarrillos y los vehículos afectados a la distribución de los mismos.

Oficinas comerciales, desde allí se realizan todas las tareas administrativas como la facturación, formación de precios, contaduría, etc.

Depósito de vehículos 1 y 2, solamente para el almacenamiento de camiones y utilitarios.

Lavadero, taller y depósito, aquí se almacena solo mercadería paletizada, y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa como así también los vehículos del personal de la empresa.

Vista aérea de la distribución de los depósitos y oficinas

Imagen 1

Por otro lado existe una nueva legislación municipal que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año **2009** la municipalidad otorgará beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Sin dudas el mayor beneficio para AJR radica en el incremento de las ventas y no en los subsidios o beneficios tributarios. Cabe aclarar que todos estos beneficios son para aquellas empresas que se trasladen a la zona industrial, pero por ser AJR una de las principales fuentes de trabajo de la localidad de James Craik, la misma será beneficiada con las mismas cláusulas.

El nuevo centro de distribución estará ubicado sobre la ruta provincial N° 10 a 3 Km. de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 Kms. de la nueva autopista Córdoba-Rosario y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

En el año 2005 la empresa compró el terreno de 84 hectáreas a un costo de US\$ 2.750 por cada una de ellas. El objetivo de esta compra fue doble, por un lado la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas y por otro lado el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y de esta manera obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

Vista aérea de la zona donde se traslada el centro de distribución

Imagen 2

El depósito almacenará todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etc. También incluirá las oficinas comerciales, el área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para la aguarado de los vehículos en cola de espera de descarga.

El depósito principal utilizado para el almacenamiento de mercadería tendría una superficie de 5760 m² como lo muestra el siguiente esquema:

El depósito para vehículos tendrá una superficie de 800 m² y las oficinas serán de 300 m² obteniendo de esta manera una superficie cubierta total de 6860 m² lo que determina, según la inversión inicial de \$3.000.000 un costo por m² de **\$438**.

El origen de la inversión inicial se funda en datos provistos por la arquitecta del proyecto, profesionales de la construcción y consultas a personas que realizaron inversiones de similar envergadura a la del presente proyecto.

Financiamiento

Existen distintas fuentes de financiamiento que posibilitarán afrontar las inversiones del proyecto.

La primera compuesta por la venta de su estructura actual que alcanzará los \$1.261.000. La misma conformada por:

- Depósito de cigarreros 166 m². Precio aproximado de venta \$400 m². Precio total \$ 66.400.-
- Depósito #1: 1.143 m². Precio aproximado de venta \$200 m². Precio total \$ 228.600.-
- Depósito #2: 1.060 m². Precio aproximado de venta **\$200** m². Precio total \$212.000.-
- Depósito #3: Sup. Cubierta 520 m².
Sup. Total 3.086 m².
Precio aproximado de venta **\$86** m². Precio total \$ 310.000.-
- Oficinas 280 m². Precio aproximado de venta \$800 m². Precio total \$ 224.000
- Terreno anexo oficinas 550 m². Precio aproximado de venta \$400 m². Precio total \$ 220.000.-

Otra fuente de ingresos la representa el loteo y venta de parte de predio de 84 hectáreas. De la totalidad de estas hectáreas 3,5 serán utilizadas para el CD, 10,5 para lotear y 70 para destinarlas al sector agropecuario, más precisamente soja y maíz.

En estas 10,5 ht se dividirán en 12 manzanas de 115 x 60 metros cada una con 10 calles de 6 metros de ancho y veredas de 3 mts. cada una. En total son 184 terrenos de 450 m² cada uno. El precio estimado de venta de cada lote es de \$7.000 y se presumen vender en un escenario base entre 8 y 15 lotes por año.

Las 70 hectáreas restantes se sub-alquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea.

La última fuente de financiación será a través de crédito bancario a una tasa nominal anual de 12 % a amortizar en 10 años.

Fuentes de financiamiento del proyecto		
Aportes propios	500.000	
Venta de infraestructura actual	1.261.000	
Venta de lotes	75.000	anual promedio en 15 años
Crédito	2.500.000	
Alquiler del campo	80.000	anual promedio

Comparativas entre la estructura actual y la proyectada

Otra fuente de ingresos que se genera al incrementar los m² de depósito es la de generación de nuevas alternativas de negocios. La oportunidad que se presenta con la nueva infraestructura es la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giacomo, etc.) en toda la provincia de Córdoba, lo que se traducirá en un aumento estimado de las ventas de \$12.000.000 anuales. En la actualidad Molinos Río de la Plata y Cepas sólo se comercializa en Córdoba capital y significa una facturación de \$4.800.000 anuales.

Gastos y pérdidas actuales.

- Mercadería de baja por vencimiento \$ 14.300 promedio anual.
- Mercadería de baja por rotura \$ 24.700 promedio anual.
- Mercadería de baja para devolución \$ 23.100 promedio anual.

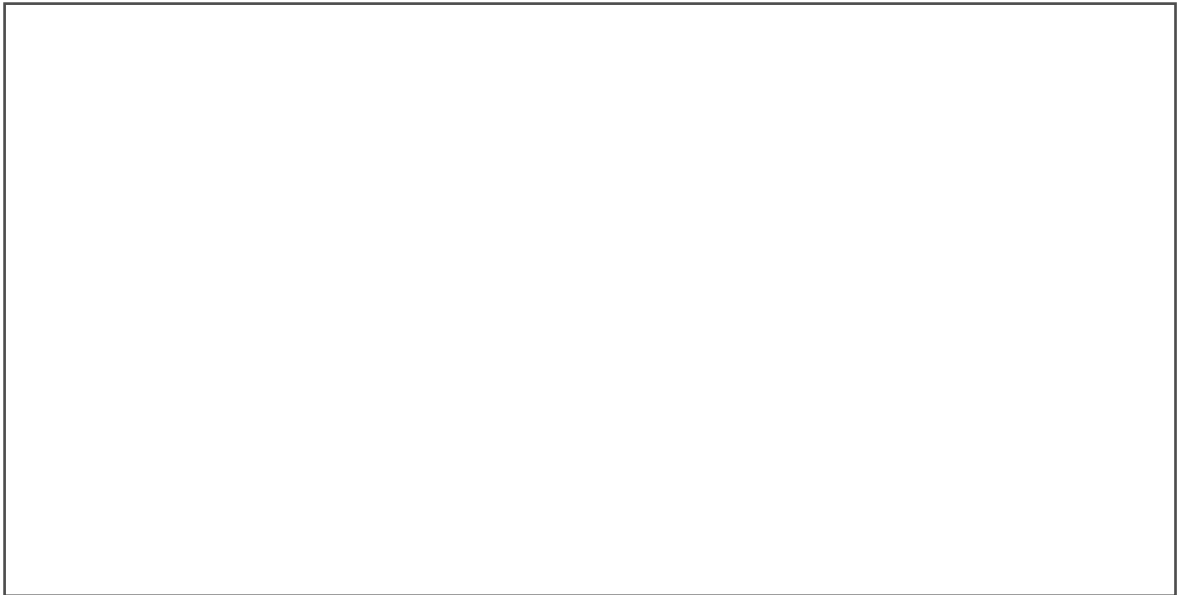
La nueva estructura, en un escenario lógico, supone un ahorro del 80 % de estos gastos. \$50.000 anuales aproximadamente.

- Quiebres de stock \$55.000 mensuales, órdenes de pedidos generadas pero no entregadas por falta de mercadería.
- El traslado al Área Empresarial Municipal ocasiona un ahorro de \$ 26.400 anuales con la exención de la tasa de industria y comercio determinada por la ordenanza municipal N° 1564/07 (Ver anexo).

Tasa de descuento: para realizar los descuentos a los Flujos de efectivo netos se utilizó la tasa de retorno de la empresa: 2.50%.

Escenario Base a 10 años (tendencias actuales)

	0		AÑOS
	VAN	TIR	0
			0
Pesimista	-\$824.571	-1,887	Período de Recupero 11 años
Base	\$486.706	5,24%	9 años y 4 meses
Optimista	\$1.378.04	9,85%	6 años y 9 meses
	1		





Ambos gráficos muestran cómo evoluciona la TIR y el VAN en los distintos escenarios y como es claramente negativo en escenario pesimista.

Además del análisis a largo plazo de 10 años se confeccionó un flujo financiero a 5 años, que se muestra a continuación con los siguientes resultados:

Escenario Base a 5 años

	Base					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por crédito solicitado	2,500,000					
Gastos Financieros. Cuotas del credito. Sist alemán		-533,000	-525,000	-518,000	-504,000	
Aportes propios para el proyecto	500,000					
Ingresos por ventas de lotes		156,800	156,800	156,800	156,800	156,800
Ingreso por alquiler del campo		75,600	79,300	81,000	82,000	82,000
Beneficios netos de dos nuevas lineas de productos		300,000	300,000	360,000	430,000	430,000
Incremento en sueldos		70,000	70,000	70,000	80,000	80,000
Ahorro en Impuesto municipal		26,400	26,400	26,400	26,400	26,400
Ahorro en pérdida de mercadería (robos, roturas, etc)		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Ahorro en pérdidas de ventas por quiebres de stock		55,000	55,000	58,000	68,000	68,000
Ahorro en Alquiler		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Resultado neto	-3,000,000	75,800	87,500	159,200	244,200	244,200
Tasa de descuento	2.50%					
VAN		-2,200,411				
TIR		-26.830%				
PERIODO DE RECUPERO		no se recupera la inversión en 5 años				

Escenario Optimista a 5 años

	Optimista					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por crédito solicitado	2,500,000					
Gastos Financieros. Cuotas del credito. Sist alemán		-533,000	-525,000	-518,000	-504,000	-504,000
Aportes propios para el proyecto	500,000					
Ingresos por ventas de lotes		156,900	156,900	157,000	157,000	157,000
Ingreso por alquiler del campo		85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
Beneficios netos de dos nuevas lineas de productos		330,000	350,000	370,000	450,000	450,000
Incremento en sueldos		70,000	70,000	70,000	80,000	80,000
Ahorro en Impuesto municipal		26,400	26,400	26,400	26,400	26,400

Ahorro en pérdida de mercadería (robos, roturas, etc)		50,000	50,000	50,000	50,000	55,000
Ahorro en pérdidas de ventas por quiebres de stock		55,000	55,000	58,000	68,000	75,000
Ahorro en Alquiler		15,000	15,000	15,000	15,000	18,000
Resultado neto	-3,000,000	115,300	143,300	173,400	267,400	340,000
Tasa de descuento	2.50%					
VAN		-2,045,215				
TIR		-24.33%				
PERIODO DE RECUPERO		no se recupera la inversión en 5 años				

Escenario Pesimista a 5 años

	Pesimista					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por crédito solicitado	2,500,000					
Gastos Financieros. Cuotas del credito. Sist alemán		-533,000	-525,000	-518,000	-504,000	-490,000
Aportes propios para el proyecto	500,000					
Ingresos por ventas de lotes		156,800	156,800	156,800	156,800	156,800
Ingreso por alquiler del campo		75,600	79,300	81,000	82,000	82,000
Beneficios netos de dos nuevas líneas de productos			250,000	260,000	280,000	300,000
Incremento en sueldos		70,000	75,000	80,000	88,000	100,000
Ahorro en Impuesto municipal		26,400	26,400	26,400	26,400	26,400
Ahorro en pérdida de mercadería (robos, roturas, etc)		30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Ahorro en pérdidas de ventas por quiebres de stock		55,000	55,000	58,000	68,000	75,000
Ahorro en Alquiler		15,000	15,000	15,000	15,000	18,000
Resultado neto	-3,000,000	-244,200	12,500	29,200	66,200	94,000
Tasa de descuento	2.50%					
VAN		-3,055,998				
TIR		-53.36%				
PERIODO DE RECUPERO		no se recupera la inversión en 5 años				

Conclusiones

Se puede apreciar con claridad el impacto negativo que se produce en el corto plazo al realizar este proyecto, en todos los escenarios tanto la TIR como la VAN son negativas aún en el contexto más optimista, y la inversión no se recupera en ningún escenario dentro de los 5 años de análisis. Financieramente no se recomendaría materializar la inversión, pero gran parte de este condicionamiento radica en el cortísimo periodo de tiempo para analizar una cuantiosa inversión que está netamente orientada a la organización, al crecimiento empresarial y al perfeccionamiento de la ingeniería logística más que a generar grandes volúmenes de facturación.

Desde una óptica económica-financiera ningún empresario argentino del sector mayorista efectuaría una inversión para obtener un beneficio económico mínimo, y menos dentro del contexto turbulento e inflacionario por el que están atravesando las empresas.

Beneficios operativos de la creación del centro de distribución:

- Disminución del riesgo de roturas y robo debido a los menores movimientos de la mercadería.
- Mayor control del stock disminuyendo de esta manera productos que se venzan por falta de rotación.
- Mayor organización en la parte operativa al tener toda la mercadería en un solo depósito.
- Mayor control de la mercadería disminuyendo el robo debido a que el nuevo centro de distribución tendrá una sola sector de entrada y uno de salida.
- El personal trabajará en mejores condiciones.
- Menores recorridos para los auto-elevadores lo representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro.
- Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.

CONCLUSIONES

Si este proyecto no tuviera las fuentes de ingresos alternativas, loteo, alquiler del campo y la comercialización de las nuevas líneas de productos, difícilmente sería posible llevarlo a cabo debido a los costos financieros \$400.000 anuales, sin contar el costo de oportunidad.

Así mismo no parece ser la inversión más atractiva en el terreno estrictamente financiero debido a que la inversión no produce un crecimiento exponencial de las ventas ni de la rentabilidad, ni tampoco significa reducir drásticamente los costos, está claramente orientada a cuestiones de **organización interna, expansión corporativa, imagen**, etc. Sin duda invertir \$3.000.000 sería más atractivo en otro sector donde los márgenes son muy superiores y especialmente los períodos de recupero son más acotados; desde 1 a 3 años dependiendo el sector, por ejemplo, la actividad agraria el recupero es de menos de un año con una rentabilidad del 50%, la construcción con un

margen del 70% y como máximo en tres años se recupera la inversión. Todas estas suposiciones se hacen conjeturando que el escenario y los lineamientos políticos, económico-financiero del país se mantengan estables.

ANEXO

ORDENANZA N° 1564/07

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK SANCIONA CON FUERZA DE: ORDENANZA

ART. 1º: La presente ordenanza tiene por objeto regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad.

ART. 2º: Quedan comprendidos en el régimen de la presente Ordenanza aquellos establecimientos de los mencionados en el artículo anterior, que a la fecha de sanción de la presente, ya tienen existencia física en esta comunidad de James Craik y/o en otra, y que pretendan instalarse en el Área Empresarial Municipal de James Craik, o

aquellos que inicien su actividad en dicha área industrial.

ART. 3º: DETERMINASE que se considera Área Empresarial Municipal de James Craik, el inmueble ubicado en James Craik, al Norte de la Vía Férrea, sobre Ruta Nacional N° 9, cuyo terreno es de forma irregular, afecta la forma de un triángulo y mide 514,44 mts en el costado sudoeste; 409,79 mts, en su costado Noroeste; y en el costado Este, formado curva 672,34 mts; lo que hace una superficie de 81.046,37 M² y linda al sudoeste camino en medio con la zona de vía del Ferrocarril Nacional General Bartolomé Mitre de Rosario a Córdoba; al Noroeste camino en medio con Don Francisco Carlomagno; y al Este con la zona de vía del expresado Ferrocarril Nacional General Bartolomé Mitre a Villa del Rosario.-

ART. 4º ESTABLECESE que los establecimientos mencionados en el artículo primero de la presente, gozarán de todos o algunos de los siguientes beneficios:

- a) Apoyo municipal para la instalación y radicación en James Craik.
- b) Acompañamiento municipalidad en las gestiones atinentes a la radicación que se deban efectuar en los niveles provinciales y/o Nacionales
- c) Exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio. Dicha exención se otorgará en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad, después de dicho plazo, la exención se otorgará por siete años más y se aplicará según la siguiente escala: 100% cuando el establecimiento ocupe diez o más empleados; 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados. A los efectos previstos en este inciso, el establecimiento deberá presentar mensualmente una declaración jurada con la nómina del personal afectado a su actividad.-
- d) Obtención del inmueble para la radicación, en los términos y condiciones que se establecen en el artículo siguiente.-

Los beneficios establecidos precedentemente, serán concedidos, determinados y delimitados por el Departamento Ejecutivo Municipal, mediante el Acto Administrativo pertinente y a solicitud del representante del establecimiento siempre y cuando el traslado se materialice antes del año 2012.-

ART. 5º: AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a transferir a favor del establecimiento que reúna los requisitos establecidos en los artículos 1º y 2º de la presente, y/o de sus titulares o representantes legales, los inmuebles de propiedad municipal ubicados en el área industrial, para la radicación del mismo, con las siguientes condiciones:

- a) a título gratuito: cuando se trate de una hectárea de terreno.-
- b) a título oneroso: cuando supere una hectárea.- En este caso el valor por hectárea será establecido según el que existe en plaza.-

La transferencia dispuesta en el presente artículo, ya sea a título oneroso o gratuito, será efectuada con pacto de retroventa, para el caso de que transcurridos dos (2) años desde la venta, el establecimiento no se encontrara instalado en su totalidad, o transcurridos cinco (5) años desde la venta, el mismo no se encontrara en funcionamiento, o que desde su funcionamiento y hasta los diez (10) años de la puesta en marcha el mismo no ocupara para su actividad un mismo de cinco (5) trabajadores domiciliados en James Craik. En éste último caso retroventa surtirá sus efectos desde la puesta en marcha y hasta el mismo momento en que se detecte la existencia en menos

de cinco trabajadores domiciliados en James Craik.-

ESTABLECESE que los gastos, costos y honorarios que se originen con motivo de las transferencias dispuestas en el presente artículo, estarán en su totalidad a cargo de los adquirentes.-

DISPONGASE que el departamento Ejecutivo Municipal, realice todo tipo de gestiones a fin de dotar al inmueble destinado al Área Empresarial Municipal de James Craik, de los servicios de Agua potable, Energía Eléctrica y Gas Natural. Siendo obligación del Departamento Ejecutivo Municipal de conseguir tales servicios hasta el ingreso del pedio, la distribución y tendido de los mismos, estará a cargo de los establecimientos que se instalen.-

ART.6º: CREASE una Comisión de Evaluación y Asesoramiento, la que estará integrada por: un (1) representante del Departamento Ejecutivo Municipal, un (1) representante del Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik, un (1) representante de los Empresarios de James Craik.- Esta comisión será convocada cada vez que se presente una solicitud de acceso a los beneficios de esta Ordenanza, debiendo expedirse mediante informe fundado recomendado o no conceder los beneficios requeridos, en un plazo no mayor de veinte (20) días corridos desde su convocatoria.-

ART. 7º: La Comisión creada en el artículo anterior, tendrá como actividad: a) Evaluar los proyectos de Inversión (tipo de obras, plazos, montos, cantidad de personal, impacto social, ambiental y económico en James Craik); b) Evaluar la situación del mercado, y el impacto de los Proyectos de Inversión respecto de las empresas locales; c) Evaluar anualmente la actividad del establecimiento, su desenvolvimiento, el beneficio concedido en base a las condiciones originales establecidas, emitiendo el respectivo dictamen; y d) Efectuar un seguimiento del desenvolvimiento y desarrollo del establecimiento, controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos y evaluar la calidad de los productos que salen del mercado.-

ART. 8: AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a efectuar la subdivisión del inmueble detallado en el artículo tercero precedente, de acuerdo a las necesidades para la instalación del área industrial de James Craik.-

ART. 9: COMUNÍQUESE, publíquese en el Boletín Oficial Municipal, vuelva al Departamento Ejecutivo para la promulgación y archívese.-

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK, A LOS 14 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL TRES.

ENTREVISTAS

Gerente general

¿Cómo está conformada la estructura de la empresa?

Nuestra empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

Además, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

¿Cuál es la superficie que tendrá el predio en donde se trasladara en centro de distribución?

El predio del centro de distribución tendrá una superficie de 3,5 hectáreas. En donde habrá lugar suficiente para trasladar las oficinas, la mercadería y los vehículos; y de esta manera tener todo en un solo lugar y no en varios depósitos como tenemos hoy.

¿Cuales serian las ventajas del traslado?

La ventaja más importante es que con este centro de distribución vamos a poder incorporar nuevas líneas de productos la que nos va a permitir tener un crecimiento en las ventas, por otro lado tener un mayor control de la mercadería, reducir los costos, mejorar la comunicación entre las distintas aéreas, etc.

¿Por qué cree que es necesaria esta inversión?

Esta inversión es importante principalmente para poder seguir creciendo, en este último tiempo se nos han presentado varios negocios importantes que los hemos podido concretar por falta de capacidad en nuestros depósitos. Por otro lado también es necesaria para mejorar nuestro servicio, muchos de nuestros clientes nos compran por el servicio que prestamos y no por el precio que tenemos y esto es algo que no podemos darnos el lujo de perderlo.

Gerente de administración y finanzas

¿Cómo van a financiar el proyecto de traslado del centro de distribución?

La financiación de este proyecto se va a realizar de 5 formas distintas, en primer lugar contamos con aportes propios, otra fuente de ingresos está dada por la venta de la estructura actual, por otro lado una fracción del terreno será loteada y la otra restante que no será utilizada por el centro de distribución se destinara a alquiler y por ultimo contamos con un crédito bancario.

Gerente de almacenamiento y logística

¿Cuáles son los principales inconvenientes con la estructura actual con respecto al manejo de la mercadería?

Como estamos hoy se hace a veces imposible trabajar, por ejemplo en los días que llegan varios camiones juntos se baja la mercadería en la calle y se la controla para que los camiones puedan seguir viaje y luego la ingresamos al depósito, esta situación empeora los días en los que llueve porque no tenemos un lugar donde bajar la mercadería sin que se moje.

Por otro lado perdemos mucho tiempo moviendo mercadería de un lado al otro para poder ir haciendo lugar y además hay que ir sacando las tarimas que quedan atrás para que la que tenga fecha más nueva ocupe ese lugar.

Otro tema a tener en cuenta es el espacio reducido con el que contamos para movilizarnos con los montacargas y constantemente estamos poniendo en riesgo no solo al personal que trabaja en el depósito sino que además podemos dañar la mercadería que transportamos y la que ya esta almacenada.

Hoy unas de las desventajas de trabajar en varios depósitos es poder controlar la mercadería que hay en cada uno y el tiempo que nos demanda transportarla a cada uno de los depósitos, lo mismo ocurre con los camiones cada vez que hay que cargar uno hay que ir a buscarlo hasta el depósito de vehículos.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía General

“Preparación y evaluación de proyectos” Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain.

“Administración, Una Perspectiva Global” Koontz Arnold. Mc Graw-Hill. 1994. México.

“Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio” Ricardo F. Solanas. Ediciones Interoceánicas S.A.

“Fundamentos de la Finanzas Corporativas” Ross-Westerfield-Jordan Mc. Graw Hill Interamericana Editores S. A. 1998. México.

“Estadística Básica en Administración”. Mark L. Berenson- David M. Levine. 4° Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992.

[1]Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva”. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Vigésima séptima edición, Editorial Continental, México (2000).

[2]Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva”, Cinco Fuerzas Competitivas. Vigésima séptima edición, Editorial Continental, México (2000).

[3]Aaker, David “Managment Estratégico del Mercado”, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Capitulo 4. 1998

[4] Koontz Arnold, "Administración, Una Perspectiva Global" Mc Graw-Hill. México. 1994

[5] Solanas Ricardo F. "Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio" Ediciones Interoceánicas S.A.

[6] Solanas Ricardo F. "Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio" Ediciones Interoceánicas S.A.

[7] MAGEE. John F., *Sistemas de distribución*, El Ateneo, Buenos Aires, pág. 53. 1998

[8] Sapag Chain Nassir y Sapag Chaing Reinaldo. "Preparación y evaluación de proyectos". Editorial Mc Graw. 4° Edición. Santiago de Chile. 2000.

[9] Sapag Chain Nassir y Sapag Chaing Reinaldo. Op. Cit.

[10] Sapag Chain Nassir y Sapag Chaing Reinaldo. Op. Cit.

[11] Ross-Westerfield-Jordan "Fundamentos de la Finanzas Corporativas" Mc. Graw Hill Interamericana Editores S. A. México. 1998

[12] Ross-Westerfield- Jordan. Op. Cit.

[13] Ross- Westerfield- Jordan. Op. Cit.

[14] Ross- Westerfield- Jordan. Op. Cit.

[15] Ross- Westerfield- Jordan. Op. Cit.

[16] Berenson, Mark L. – Levine, David M. "Estadística Básica en Administración". 4° Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992.

[17] Berenson, Mark L. – Levine, David M.. Op. Cit.

[18] Nielsen Arthur C. Informe: Acciones del canal para aumentar sus ventas. Enero 2007

[19] La Voz del Interior. Sábado 27 de enero 2007. Sección Economía

[20] Datos provistos por la consultora AC Nielsen

$$\text{VAN} = I_0 - \frac{FFN}{(1+i)^t}$$

$$TIR = \frac{I_0 - (FFN) t}{(1+r)^t}$$

Ilustración 1