

# ***Universidad Empresarial Siglo 21.***



## ***Trabajo Final de Grado:***

***Empresa: A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.***



***Alumno: Genesio Sebastián. ADM- 209.***

***Carrera: Lic. en Administración de Empresas.***

## INDICE:

Tema	Página
Introducción	05
Objetivo	07
Marco Teórico	09
Marco Metodológico	26
Análisis Interno	30
Análisis Externo	36
Análisis Fda	56
Desarrollo	58
Diagnóstico	66
Propuesta	69
Conclusión	71
Glosario	74
Bibliografía	77
Anexo	79

## PROBLEMA

***“Análisis de la viabilidad, para la apertura de un local comercial de artículos e insumos del rubro fotográfico.”***

## JUSTIFICACION

Analizar la viabilidad de esta UEN surge como consecuencia del planteo <sup>1</sup> realizado a AJ & JA Redolfi, cuando se indaga sobre los temas de interés de la empresa, para definir la temática de este TFG. Así es como surge esta alternativa, ya que la empresa cuenta con la UEN, y está en sus planes la apertura de una sucursal en la zona de la ciudad donde se ubican los mayistas de éste y otro rubro relacionado. Por éste motivo es que se considera la zona a evaluar como alternativa más conveniente. El objetivo es sacar el máximo provecho de la ubicación propuesta, ya que la afluencia de consumidores de éste y otro rubro vinculados en la zona es muy importante.

Por otro lado se busca separar esta actividad de la distribución de productos de

---

<sup>1</sup> Fuente: Reunión con el Sr. Pablo Redolfi, para definir los temas propuestos por la empresa para el desarrollo del TFG.

consumo masivo ya que actualmente comparten el mismo inmueble, que está saturado en su capacidad para el funcionamiento de ambas unidades de negocio y no cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al público

# INTRODUCCION

En el presente trabajo final de graduación, se tendrá la oportunidad de realizar la evaluación de un proyecto con el objetivo de desarrollar una propuesta, relacionada con la apertura de un local comercial para la unidad de negocio Productos Fotográficos de la empresa A.J. & J.A. Redolfi.

Esta empresa se dedica a la comercialización y distribución de cigarrillos, productos alimenticios, de limpieza y fotografía entre otros.

La misma se ubica actualmente en la calle Argensola nº 37 de barrio Alta Córdoba, a 50 mts. de Av. Juan B. Justo (Ruta 9 Norte). Siendo esta una ubicación poco aconsejable para el rubro "Insumos Fotográficos" por no contar con la infraestructura necesaria para la atención directa del público por estar en una zona de la ciudad en la que no hay proveedores del mismo rubro de manera que el flujo de consumidores no es importante, la ubicación actual también está alejada de los principales medios de transporte que se utilizan para enviar los pedidos a los clientes del interior provincial.

Considerando esta situación, es que se plantea la necesidad de evaluar la factibilidad de ubicar la unidad de negocio "Distribuidora de Fotografía" en un local separado de las demás actividades de la empresa, en la zona del Mercado Sur en el centro de la ciudad y con la infraestructura acorde a las necesidades de este rubro para tratar de explotar al máximo su potencial.

# OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo General .

- **Analizar un proyecto de inversión, para comprobar la viabilidad económica de la apertura de un local comercial de la unidad de negocio “Distribuidora Kodak” de A. J. & J. A. Redolfi.**

## 2.2 Objetivo Específico.

- , , . , ,
- , , , , ,
- . : ;  
A . B
- A , ,  
 , , , , ,
- C , , , , ,
- C , , , , ,  
 , , D , , ,  
 , D , . ,

# MARCO TEORICO

### 3.1 El estudio de proyectos.

A continuación se enumeran los puntos más importantes a tener en cuenta al momento de realizar el análisis de un proyecto de inversión según los autores Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain en su libro "Preparación y Evaluación de Proyectos".

#### 3.2.1 Preparación y evaluación de proyectos.

Comenzaremos por describir los principales aspectos de la preparación y evaluación de proyectos según los autores Nassir y Reinaldo Sapag Chain.

Un proyecto 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.

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 que por lo general corresponde a la solución de un problema de un tercero<sup>2</sup>

Si se desea evaluar un proyecto de creación de un nuevo negocio cubrir una zona geográfica no explotada por la empresa, etc. Ese proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de tal forma que se asegure que habrá de resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. En otras palabras, se pretende dar la mejor solución a un problema económico que se ha 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.

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

<sup>2</sup> Sapag Chain Nassir, y Sapag Chain Reinaldo. *Evaluación de Proyectos*, Mc. Graw-Hill Interamericana. Chile. Año 2000. Pag. 1.

En una primera etapa se preparará el proyecto, es decir, se determinará la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios. En una segunda etapa se evaluará el mismo proyecto en medir la rentabilidad para saber si es conveniente la inversión. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como preinversión.<sup>3</sup>

Generalmente al evaluar una posibilidad de inversión se manejan los estudios de viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiero.

Generalmente al evaluar una posibilidad de inversión se manejan los estudios económicos-financieros y los demás estudios se utilizan como referencia.<sup>4</sup>

El estudio de viabilidad económica indicará si el mercado es sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en el mercado, considerando los costos permitiendo o no la aceptación o rechazo del proyecto en el mercado.

El estudio de viabilidad física; analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.

También es imprescindible evaluar las posibles restricciones legales que haría imposible la puesta en marcha del proyecto o las condiciones de funcionamiento. El estudio de viabilidad legal es el encargado de considerar estas situaciones.

Otro de los estudios de viabilidad es el estudio de viabilidad administrativa, que consiste en analizar la posibilidad administrativa de que la empresa integre el proyecto asegurando el correcto manejo del mismo. Es decir, si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.

El quinto es el estudio de viabilidad financiera, que determina, en último término, la aceptación o rechazo del proyecto a través de una serie de indicadores como el ROI, período de recuperación, etc.

El último es el estudio de viabilidad social. Consiste en recabar información para saber si el proyecto acarreará externalidades negativas para la población.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Idem. Pag. 2.

<sup>4</sup> Idem. Pag. 15.

### 3.2.2 El proceso de estudio de un proyecto

Al decidir el comienzo del estudio de un determinado proyecto se deben seguir al menos cuatro etapas: idea, preinversión, inversión y operación.

En la etapa de idea, la organización se estructura operativamente bajo un esquema de búsqueda permanente de nuevas ideas de proyectos. Identifican problemas que puedan resolverse y potenciales unidades de negocio que puedan aprovecharse. Las diferentes formas de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad constituirán las ideas de proyecto.

En la etapa de preinversión se realizan los distintos estudios de viabilidad: perfil, prefactibilidad y factibilidad.<sup>6</sup>

Un estudio a nivel perfil se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la formación que tenga la experiencia. Son solo estimaciones globales de las inversiones, costo e ingreso, sin entrar en investigaciones de terreno.

En este nivel más bajo de investigación se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos.

Otro nivel de estudios es el de prefactibilidad, en el cual se profundiza la investigación, y se basa en la información de fuentes secundarias, no demostrativas, para definir con cierta aproximación las variables principales referidas al mercado, las alternativas técnicas y a la capacidad financiera de la empresa. Se estiman las inversiones probables, el costo de operación y el ingreso que demandará y generará el proyecto.<sup>7</sup>

El estudio más acabado es a nivel factibilidad, éste se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente de fuentes primarias de información.

Las variables cualitativas son mínimas comparadas a los demás niveles. Esta etapa constituye la etapa final del estudio preinversivo.

<sup>5</sup> Idem. Pag. 16.

<sup>6</sup> Idem. Pag. 17.

<sup>7</sup> Idem. Pag. 18.

El estudio de proyectos, cualquiera sea la profundidad con que se realice, distingue de grandes etapas: la de formulación y preparación, y la de evaluación.

La primera tiene por objetivo definir todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto y calcular su magnitud. La segunda etapa busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto

En la etapa de formulación y preparación se reconocen de sub-etapas: una que se caracteriza por recopilar información (o crear la no existente), y otra que se encarga de sistematizar, en términos monetarios, la información disponible. Ésta sistematización consiste en la construcción de un flujo de caja del proyecto que servirá de base para la evaluación del proyecto <sup>8</sup>

En la etapa de evaluación es posible distinguir tres sub-etapas: la medición de la rentabilidad del proyecto, el análisis de las variables cualitativas y la sensibilización del proyecto

Cuando se calcula la rentabilidad, se hace sobre la base de un flujo de caja que se proyecta sobre la base de una serie de supuestos. El análisis cualitativo complementa la evaluación realizada con todos aquellos elementos no cuantificables que podrían incidir en la decisión de realizar o no el proyecto

La última sub-etapa se podrá abordar en sensibilizar sólo aquellos aspectos que podrían, al tener mayores posibilidades de un comportamiento distinto al previsto determinar cambios importantes en la rentabilidad calculada.

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, de la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado técnico, organizacional, administrativo y financiero. Mientras los tres primeros fundamentalmente proporcionan información económica de costos y beneficios, el último además de generar información, construye el flujo de caja y evalúa el proyecto <sup>9</sup>

<sup>8</sup> Idem. Pag. 19.

<sup>9</sup> Idem. Pag. 20.

### 3.2.3 El estudio técnico del proyecto

En el análisis de viabilidad financiera de un proyecto el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y el costo de operación pertinentes a esta área.

Una de las conclusiones de éste estudio es que se deberá definir la función de ventas que optimice el empleo de los recursos disponibles. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra, recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación.

La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico. Durante ésta etapa del estudio puede plantearse por una alternativa de tamaño sin embargo cuando existen dudas entre dos o más posibilidades, lo más conveniente es tomar una decisión en ésta etapa preliminar.<sup>10</sup>

### 3.2.4 El estudio de mercado

Uno de los factores más críticos en el estudio de un proyecto es la determinación de su mercado debido a que aquí se define la cuantía de su demanda e ingreso de operación, como por lo tanto los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda de precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial.<sup>11</sup>

Cuatro son los aspectos que deben estudiarse:

1. El consumo y las demandas del mercado y del proyecto actuales y proyectadas.
2. La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto actuales y proyectadas.

<sup>10</sup> Idem. Pag. 21.

<sup>11</sup> Idem. Pag. 22.

3. Plan de comercialización de la empresa.
4. La disponibilidad y el precio de los insumos. <sup>12</sup>

### 3.2.5 El estudio organizacional y administrativo

Este aspecto del referido a la actividad administrativa, es uno de los menos tenidos en cuenta en el estudio de proyectos. <sup>13</sup>

Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación, pero esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado que requerirá el proyecto.

Los sistemas y procedimientos que definen a cada proyecto en particular determinan también la inversión en estructura física.

Otro de los factores importantes es el legal, especialmente el aspecto tributario que determinará el monto de impuestos a pagar. <sup>14</sup>

### 3.2.6 Estudio financiero

La última etapa del análisis de viabilidad de un proyecto es el estudio financiero. El objetivo de esta etapa es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar el cuadro analítico y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

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, alquileres, obras físicas, equipamiento, oficinas, capital de trabajo puesta en marcha, etc.

Será preciso presentar un calendario de inversiones y reinversiones que puede elaborarse en los informes, correspondientes a la etapa previa a la

<sup>12</sup> Idem. Pag. 23.

<sup>13</sup> Idem. Pag. 24.

<sup>14</sup> Idem. Pag. 25.

puesta en marcha y durante la operación. También se deberá proporcionar información sobre el valor residual de las inversiones.

Los ingresos de operación se deducen de la información de precios y demanda proyectada, cálculos en el estudio de mercado, condiciones de venta, etc.

Los costos de operación se calculan con información de prácticamente todo el estudio anteriores. Existe un ítem de costo de inventario que debe calcularse en esta etapa: el impuesto a las ganancias.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios.

El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios complementarios entre sí.<sup>15</sup>

### 3.2.7 Principales indicadores financieros

A continuación se citan los principales indicadores financieros que se utilizan al momento de evaluar la conveniencia de un proyecto de inversión. Estos son el Van y la TIR, según Ross, en su libro

**Value at Risk**: Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Y el criterio de decisión es que si su Van es positivo o igual a cero se debe aceptar y si es negativo se debe rechazar el proyecto.<sup>16</sup>

**TIR (Tasa Interna de Retorno)**: Esta es la tasa de descuento que hace que el Van sea igual a cero. O lo que es más preciso es la tasa a la cual los inversionistas están reinvertiendo su dinero.<sup>17</sup>

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.

<sup>15</sup> Idem. Pag. 27.

<sup>16</sup> Ross-Westerfield-Jordan, *Principios de Finanzas Corporativas*, Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. 1998; México Pag. 268.

<sup>17</sup> Idem. Pag. 281.



3. De acuerdo con su **destino**: Estas pueden ser, **demanda de bienes finales**, que son los adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento y la **demanda de bienes intermedios o industriales**, que son los que requieren algún tipo de procesamiento para convertirse en bienes de consumo final.<sup>19</sup>

### 3.4 Análisis estructural de las industrias

Es fundamental que al momento de evaluar un proyecto se analice la relación del proyecto con su entorno y las consecuencias de la inclusión del mismo en un ambiente en que se relacionará permanentemente con sus competidores.

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio su aspecto fundamental es la industria donde ella compete. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso una empresa.

Las fuerzas externas de la industria son importantes en un sentido relativo. Dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial. Las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o el fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.<sup>20</sup>

La intensidad, según Porter, depende de las cinco fuerzas competitivas que se citan a continuación:

1. Competidores de la industria (rivalidad entre empresas actuales).
2. Participantes potenciales (riesgo de nuevas empresas).
3. Compradores (poder de negociación de los compradores).

<sup>19</sup> Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos; Ed. Mc Graw-Hill. México 1997 (tercera edición). Pag. 17.

<sup>20</sup> Porter, Michael E. *Fuerzas competitivas*. Compañía Editorial Continental. México 1998 (vigésima quinta reimpresión). Pág. 23.

4. Procederes (Poder de negociación de los procedimientos).
5. Sustitutos (Amenaza de productos sustitutos).

### 3.4.1 Expansión de la Capacidad

La expansión de la capacidad es una de las decisiones estratégicas más importantes que encaran las empresas, tanto atendiendo al capital en cuestión como al problema tan complejo de la toma de decisiones.

De las clases de expectativas son vitales: Las de la demanda futura y las del comportamiento de la competencia.

El punto estratégico consiste en determinar cómo aumentar la capacidad para cumplir el objetivo de la compañía con la esperanza de mejorar su posición competitiva, evitando al mismo tiempo un exceso de capacidad en el sector industrial.<sup>21</sup>

### 3.4.2 Elementos de la decisión sobre la expansión de la capacidad

La compañía suele cotar con varias opciones para aumentar la capacidad y es preciso compararlas. Además, para determinar la entrada futura de efectivo procedente de la nueva capacidad, hay que prever las utilidades futuras.

Generalmente no se conocen con certeza las tendencias futuras de la tecnología y tampoco cuál será la demanda.

Así pues, la decisión se basa esencialmente en el cálculo del flujo de efectivo sino en las cifras que lo acompañan como la evaluación de las probabilidades respecto al futuro.<sup>22</sup>

Conviene construir un modelo más exacto posible de la decisión concerniente a la capacidad. Los pasos a continuación describen los elementos de este proceso

<sup>21</sup> Idem. Pág. 335.

<sup>22</sup> Idem. Pág. 336.

- Determinar las ppciones de la compañía respecto al tamaño y al tipo de adiciones de capacidad.
- Evaluar la posible demanda futura y costo de los insumos.
- Evaluar los posibles cambios tecnológicos y la probabilidad de obsolescencia.
- Predecir las adiciones de capacidad partiendo de sus expectativas sobre la industria.
- Agregar este elemento para determinar el equilibrio entre oferta y demanda de la industria, así como precios y costos resultantes de la misma.
- Calcular el flujo previsto de efectivo que se lograrán al expandir la capacidad.
- Probar la uniformidad del análisis. <sup>23</sup>

### 3.5 Tipos de Flux, Traffic y Traffic Inducido

A continuación se describen los diferentes tipos de clientes, que serán analizados en el presente trabajo según la clasificación realizada por el autor Georges Chetohine en su libro Marketing Estratégico de los canales de distribución.

Tres tipos de clientes concurren a un punto de venta:

- Los Flux.
- Los Traffic.
- Los Traffic inducidos.

**Los clientes Flux** son los que eligieron un punto de venta para un determinado tipo de compras, porque es el más cercano inclusive porque es el de más fácil acceso de cualquier manera, es aquí el que plantea menos problemas, que desarrolla un mínimo de inconvenientes.

<sup>23</sup> Idem. Pág. 337.

Es el emplazamiento del punto de venta en una zona de influencia dada y en un sistema de competencia definido que va a determinar la cantidad de flux que él puede esperar atribuirse de acuerdo a la propia naturaleza de las cosas.

Si bien el cliente Flux frecuenta con más regularidad que cualquier otro punto de venta, ya que en términos de accesibilidad le resulta menos inconveniente que cualquier otro sin embargo el shopper Flux no es siempre un cliente leal especialmente por su punto de venta.

El mismo Shopper puede ser Flux de diversos puntos de venta de la misma naturaleza en zonas de compras diferentes.

Con este tipo de shopper, lo que más es de temer es la sustracción del Flux que pueda provocar la llegada de un competidor a la zona de influencia. Verdadero cliente cautivo del distribuidor, el shopper Flux en realidad solo abandona sus costumbres cuando un punto de venta, de más fácil acceso se interpone entre él y su punto de venta habitual.

**Los Clientes Trafic.** Son clientes que solo frecuentan un punto de venta porque éste literalmente ha comprado su desplazamiento. Al reaccionar exclusivamente frente a la promoción, a las ofertas especiales o al buen negocio, los clientes trafic son shoppers difíciles de atraer porque esperan una recompensa tan importante cuanto más difícil sea el acceso al punto de venta.

Los clientes trafic funcionan según la relación motivación/recompensa. Cuanto mayor sea la distancia, más exigen concentración.

La mayor parte de los clientes trafic son clientes flux de otro punto de venta y cualquiera sea el tipo raro el cliente trafic puro que solo reacciona ante las promociones y las recompensas.

Sin embargo la ubicación no basta para favorecer la creación del trafic. Es necesario que el punto de venta, el emblema, tengan una legitimidad, una imagen, una credibilidad en materia de ofertas especiales, de promociones y de buen negocio. Es necesario también que los shoppers trafic tengan conciencia de que en todas las secciones del punto de venta la oferta será satisfactoria, tanto en materia de variedad como de precio y servicio.

**Los clientes tráfico inducidos** son aquellos que acuden a un punto de venta dado que además son clientes, flujo tráfico, de otro punto de venta próximo. Un fast food puede tener una clientela de tráfico inducido que está ubicada en el parking de un área comercial de gran superficie. Similares a los clientes tráfico, estos clientes tráfico inducidos sólo llegan porque un punto de venta próximo les fuerza a hacerlo.

**1. LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES FLUX**, los flux pueden ser comprendidos a partir de una tipología organizada en torno a la relación del flux con su punto de venta: **clientes leales, clientes desleales.**

**Los clientes Flux leales:** Se consideran verdaderamente ligados con el emblema del negocio. La noción de lealtad es esencial porque, en cierta forma, constituye una manera simple de combatir la posibilidad de que un competidor por su simple presencia, pueda desviar al flux de sus hábitos. Sentirse vinculado a un punto de venta es expresar que se forma parte de él y que se está dispuesto para mantener esta relación con el cliente, no sólo por evitar ciertos errores en materia de servicios, de precio o calidad, sino inclusive a defenderlo frente a la crítica, como se haría con alguien cercano con pasión y subjetividad. La fidelidad de un flux es un verdadero capital para un emblema, una cadena de puntos de venta e inclusive para un simple punto de venta del centro de la ciudad. La ruptura entre el flux leal y su punto de venta produce profundas consecuencias para el distribuidor. El flux leal cualquiera sea su edad, su sexo o sus medios financieros o su nivel cultural, tiene los ojos bien abiertos dirigidos hacia su punto de venta. Esta puede ser una fuerza y una debilidad si no se la toma con cuidado.

**Los clientes Flux desleales:** por su parte, son totalmente diferentes. Concurren a un lugar porque les es más fácil, más simple, con lo que precisamos antes. No tienen ninguna relación especial con su punto de venta. Estadísticamente pueden ser considerados como clientes leales, pero en el hecho si otro punto de venta del mismo tipo que ofrece el mismo servicio, llega a instalarse en su camino sin vacilar dejarán de concurrir al punto de venta al que iban cada vez que lo necesitaban. Resulta claro que para un distribuidor es esencial saber si cuenta, entre los clientes flux, con muchos desleales. La existencia de esta tipología de clientes flux, es evidente, está

*U.E. Siglo 21.*

**2. LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES TRAFIC:** Por definición un cliente tráfico es aquel que reacciona sobre la base de la relación necesidad/recompensa; no pueden tenerse en cuenta para él los criterios clásicos de identificación de clientes sino nuevos criterios de un orden totalmente distinto.

**Los Tráfico de fechas especiales:** corresponden a las acciones promocionales que se desarrollan en determinados momentos del año. Oportunidades que los distribuidores eligen para hacer sus promociones.

**Los Tráfico de los acontecimientos provocados:** son los creados por el punto de venta sobre temas clásicos. Su aniversario, los 10 días los que suelen organizarse en los hipermercados. Los tráfico de los acontecimientos provocados son resultado de acciones que giran en torno a un tema.

**Los Tráfico de las promociones efectivas:** éstos no corresponden a determinados temas, sino a productos. Tal hipermercado ofrecerá un magnetopista un precio pérdida. En todo lo caso, lo que va a crear el tráfico es la fuerza del producto.

**Los Tráfico de curiosidad:** son los que acuden a la reapertura de un negocio después de su ampliación; es uno de los métodos para atraer a los shoppers tráfico. El público sabe por experiencia que una inauguración, una reapertura después de una ampliación, un cambio en el punto de venta arrastran por definición interesantes ofertas especiales. Este tráfico de curiosidad son todavía muy utilizados cuando se inaugura un negocio cuando se amplía o se transforma.

**Los Tráfico comparativos:** son los dedicados a ciertos tipos de compras y de mercados. Al cliente le gusta comprar el precio, la asistencia técnica y las posibilidades de elección. Este tráfico comparativo son muy importantes y deben ser alimentados mediante una comunicación específica. En los muebles, en el bricolaje pesado en el mercado de los aparatos electrónicos o de los coches usados e inclusive de los nuevos, ciertos tipos de ofertas son propias a la comparación. Se observa que en la mayoría de los casos los tráfico comparativo no son tenidos en cuenta por los distribuidores.

**El Tráfico de vietnamización:** es el que tiene objetivo muy específico. Ya no se trata de trabajar sobre un tema o sobre un producto sino específicamente sobre un tema y un producto destinados a un objetivo.

determinado Las acciones de tráfico de vietnamización, cuando están bien organizadas, tienen un extraordinario interés porque crean una relación de profunda convivencia entre el objetivo y el punto de venta. Además poseen la ventaja de ser operaciones no previstas por la competencia y, en consecuencia, no se aplica el principio del encadenamiento del contraataque, tan frecuente en las operaciones de tráfico de promoción efectiva.<sup>24</sup>

### 3.6 Análisis FODA

La matriz Fda es un marco conceptual para un análisis que facilita la compatibilización de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.<sup>25</sup>

**Fortalezas:** Una fortaleza es algo en lo cual la compañía es competitiva, o presta una caracterización que le proporcione mayor competitividad.

**Oportunidades:** Las oportunidades de mercado más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales la empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

**Debilidades:** Un punto débil es algo que le falta a la empresa o que ésta hace mal, o bien una condición que la coloca en situación desfavorable.

**Amenazas:** Existen ciertos factores en el ámbito externo de una compañía que plantean una nueva amenaza para su rentabilidad y posición competitiva.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Chetohine Georges. Marketing Estratégico de la Granica. 1994. Barcelona, España. Pag. 27.

<sup>25</sup> Kotz, Hartel & Wehrich, Heinz. Elementos de Administración. Mc. Graw-Hill Interamericana Editores. Sexta Edición. México Año 2002. Pág. 104.

<sup>26</sup> Thompson y Strickland. Dirección y Administración.

nales de Distribución. Ediciones

ministración. Mc. Graw-Hill 2002. Pág. 104.

Mc. Graw-Hill Editores. 1998. Pag. 98.

# MARCO METODOLOGICO

La metodología de este trabajo estará dividida en tres partes principales, compuestas de la siguiente manera, A) Análisis, B) Diagnóstico y C) Propuesta.

La información obtenida para realizar el presente trabajo proviene de distintas fuentes, será recolectada a través de observaciones y entrevistas con el personal que corresponda a las áreas de la empresa que se necesiten evaluar.

Básicamente toda la información primaria se obtendrá por medio de entrevistas con el personal de la empresa. Estas entrevistas son de carácter informal y se concretan a través de contactos telefónicos o reuniones.

### **A) Análisis:**

- 1- El relevamiento de la información sobre las diferentes áreas de la empresa se realizará a partir de visitas y entrevistas no estructuradas e informales, con los integrantes de la misma.
- 2- Se observará la unidad de negocio (Distribuidora de Kdak), actualmente situada en la ciudad de Córdoba, para obtener toda la información referente a su funcionamiento de cada una de las áreas que la componen.
- 3- Para realizar el estudio de viabilidad:
  - Comercial: Se revisará el proceso de comercialización de la empresa, este aspecto se completará con el análisis del mercado que se realizará según el modelo de Porter.
  - Técnica: Se analizarán cuales son los requerimientos en equipamiento, instalaciones y características del inmueble, para que la inversión pueda concretarse.
  - Legal: Se indagará en el ámbito correspondiente sobre las exigencias para este tipo de inversiones.
  - Financiera: El análisis financiero se realizará a través de una proyección estimada por flujo de fondos que reflejen

diferentes perspectivas de ventas y erogaciones a realizar por la empresa.

- Gestión: Se revisarán los procesos y se los recondicionará para la nueva estructura planteada.
  - Impacto Ambiental: Se examinarán las restricciones desde el punto de vista ambiental que podría acarrear la puesta en práctica del proyecto
- 4- Se estudiará el mercado (comportamiento del cliente y la competencia), utilizando como guía el esquema de análisis de "Michael Porter".
  - 5- Se realizará un análisis de los diferentes tipos de clientes según el esquema de clasificación del auto de Georges Chetohine.

#### **B) Diagnóstico:**

Se revisará la información obtenida en el "Análisis" para detectar las fortalezas y debilidades y demás aspectos importantes de la empresa.

#### **C) Propuesta:**

En base al trabajo realizado en los dos puntos anteriores, se planteará el proyecto con la consecuente recomendación y/o justificación de llevarlo a cabo.

## 4.1 Conceptos básicos del proceso de investigación.

Describiremos los conceptos básicos, que según Carl G. Sabin deben ser respetados en todo proceso de investigación para asegurar que el estudiante sea el sustentante metodológico que se requiere para este tipo de investigaciones.

### 4.1.1 Método y Metodología.

Es conveniente distinguir estos dos conceptos; "...el concepto científico puede describirse como un modelo general de acercamiento a la realidad", "... dentro de la cual caben los procedimientos y técnicas más específicas que se emplean en las investigaciones".<sup>27</sup>

Podríamos "... es preciso delimitar un campo de trabajo investigado un campo mucho más concreto y limitado que se refiere específicamente a la metodología de este proceso a las técnicas, procedimientos y herramientas de investigación. A este aspecto es el que denominaremos metodología de la investigación..."<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Idem. Pag. 24.

<sup>28</sup> Idem. Pag. 28.

# ANALISIS INTERNO

## 5.1 Historia

En el año 1952 los hermanos Alonso Miguel Redolfi adquieren en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, un comercio de bazar y librería, el cual denominaron Redolfi Hnos.

Mientras Miguel Redolfi se ocupaba de la librería, su hermano Alonso decide comenzar a viajar a localidades cercanas para comercializar tabaco y gominas.

Como resultado del crecimiento en las ventas, en el año 1960 la sociedad adquiere su primer vehículo utilitario cerca de 100 km. para realizar la distribución, de esta manera continuaron reafirmando su compromiso de comercializar tabaco y gominas en la zona.

En 1972, los hermanos Redolfi deciden separarse como sociedad y tomar diferentes rumbos, Miguel continúa con la librería y bazar, actualmente vigente como Casa Redolfi, y Alonso se avocó a la venta por mayor incorporando su hijo mayor José, conformando así la sociedad "Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hechos".

En ese momento la empresa tabacalera Massalin Particulares (Marlboro Parliament, Philip Morris, Chesterfield, Particulares, etc.) les ofrece la comercialización y distribución de cigarrillos en la ruta nacional N° 9 en el tramo comprendido entre las ciudades de Villa María y Río Segundo en la provincia de Córdoba. Luego de aceptar la propuesta, la empresa comienza con la distribución de manera exclusiva en la zona mencionada.

Massalin Particulares les propone instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero en el año 1983, lo que significó un gran desafío para la empresa, porque alcanzó rápidamente el objetivo propuesto.

Posteriormente y gracias al éxito de la sucursal antes mencionada, deciden (Massalin -Redolfi) instalar otra sucursal en la localidad de San Francisco en el año 1992, que también alcanzó con creces el objetivo prefijado por ambas empresas.

Continuando con el crecimiento en el mes de octubre de 1999 se abre una sucursal de la ciudad de Villa María. Y por último se realizó la apertura de la sucursal de Córdoba Capital en el año 2001.

Una de las más importantes modificaciones que sufrió la sociedad, fue a comienzos del año 2001 donde se incorporó a la misma a el hijo mayor de José, Pablo Antonio Redolfi quedando conformada “Alonso J. y A. Redolfi” S.R.L..

A finales del año 2002 se sumó una nueva unidad de negocio a la sucursal Córdoba, dedicada a la distribución exclusiva de productos Kdak, para toda la provincia. <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Fuente: Información obtenida de una entrevista con el Sr. Pablo Redolfi, encargado de suc. Córdoba.

## 5.2 Descripción de la Empresa

A.J & J.A. REDOLFI es una empresa con 40 años de experiencia en la distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, ubicada en la pequeña localidad de James Craik, por la Ruta Nacional N° 9, al Este de la provincia de Córdoba.

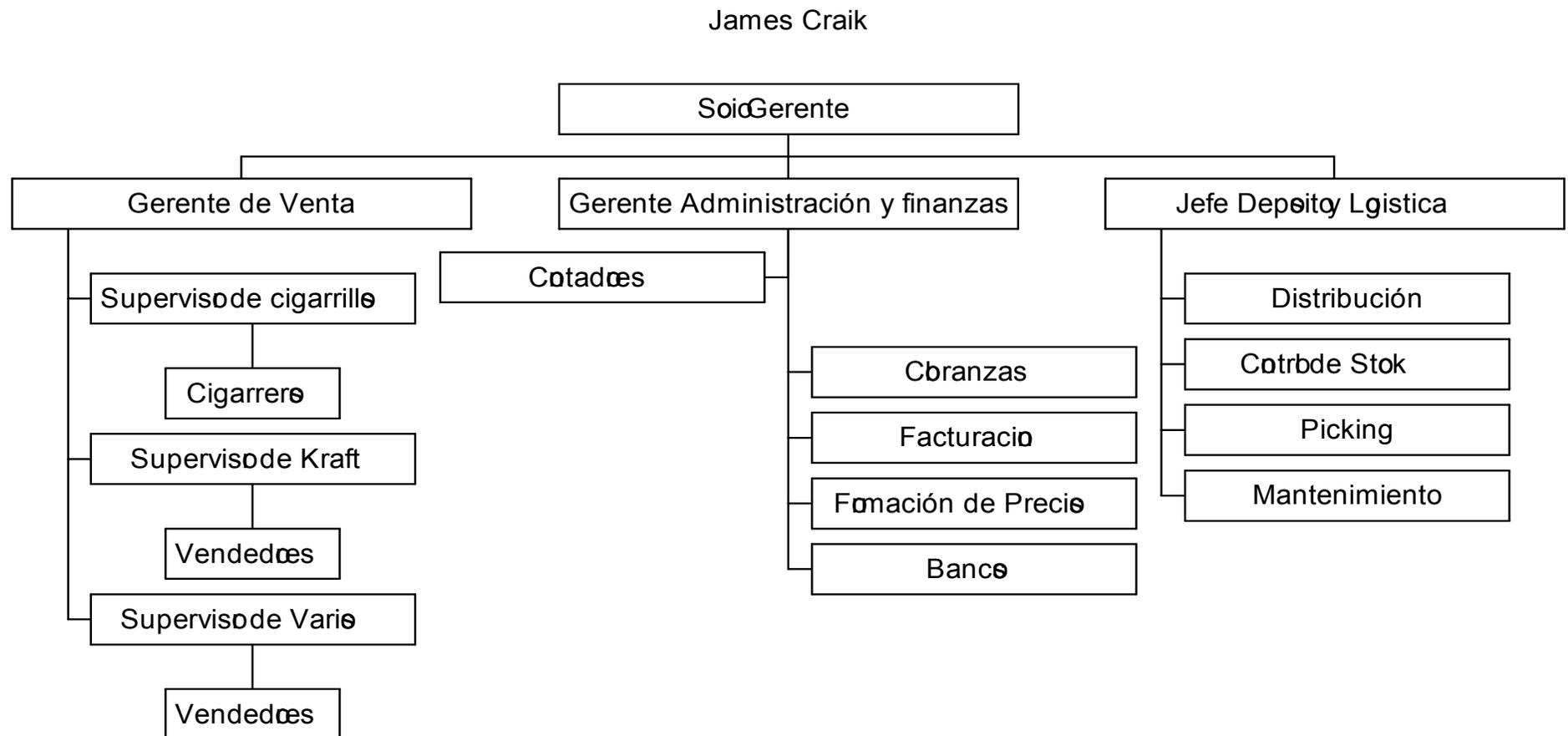
Actualmente cuenta con aproximadamente 11.000 clientes, dispersos en la totalidad de las localidades que son visitadas por los vendedores de la empresa, de manera que cubre gran parte de la provincia de Córdoba, incluso llegando hasta el sur de la provincia de Santa Fe.

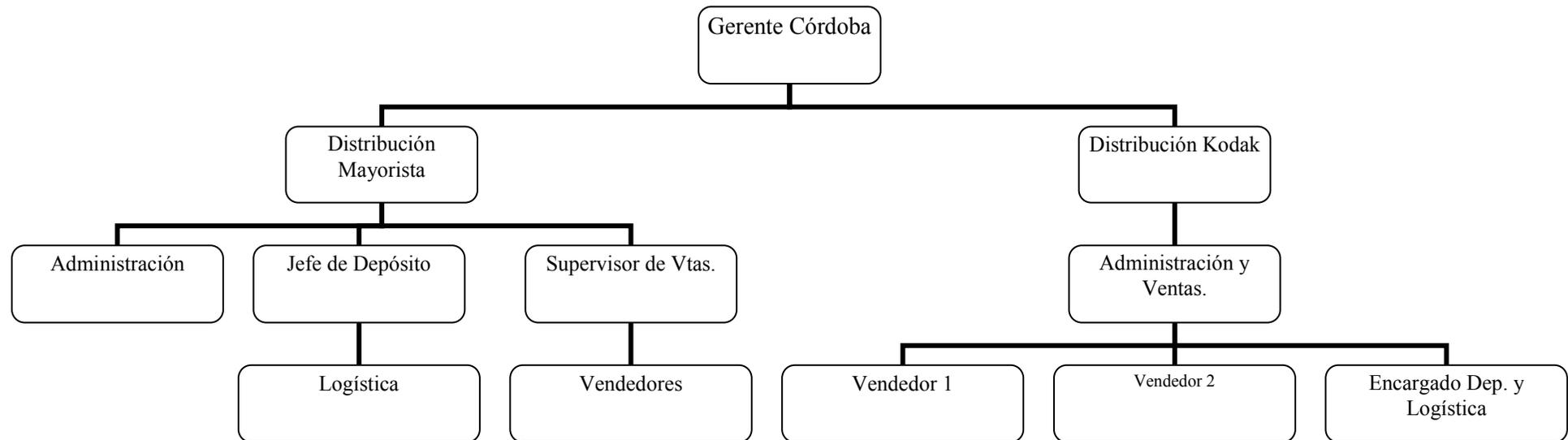
Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, 1 gran centro de las cinco sucursales, una facturación total aproximada de \$42 millones anuales (año 2004).

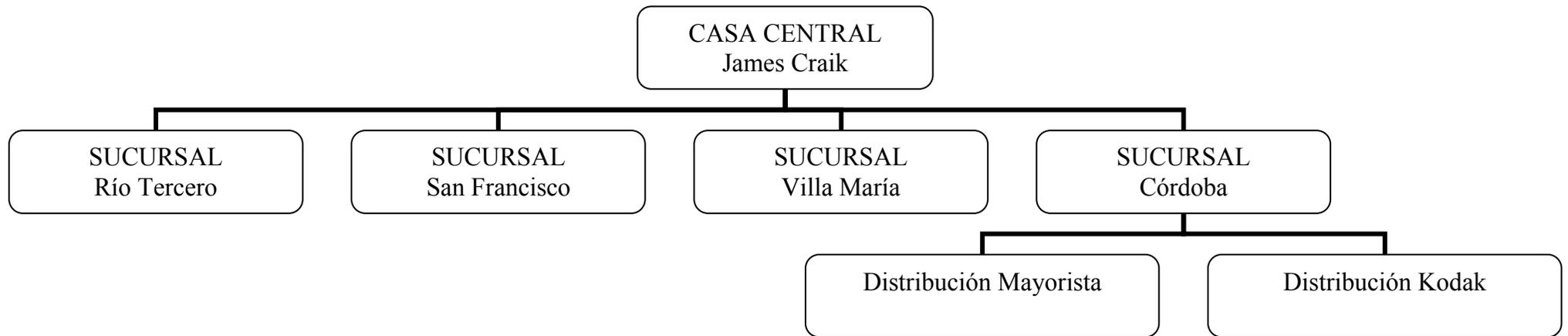
Adentrándose en la descripción interna, la empresa cuenta con un Centro de Distribución principal que está ubicada en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las sucursales del interior provincial, que en total son cuatro y están ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Villa María y en la ciudad de Córdoba respectivamente. En las sucursales de Villa María y San Francisco cuenta con salones de ventas de tipo auto-servicio mayista, y en Río Tercero y Córdoba se realiza la comercialización con preventistas únicamente.

A través de los años el número de empleados se ha incrementado hasta alcanzar las 120 personas actuales, y con una flota de 45 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre la casa central y las cuatro sucursales. En lo organizacional que se observan a continuación se describe la organización de la casa central, la sucursal Córdoba y de la disposición general de la empresa. <sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fuente: Entrevista con el Sr. Pablo Redolfi y Sr. Daniel Panigi encargado suc. Córdoba.







Para la comercialización de sus productos la empresa tiene diferentes modalidades. En las sucursales donde se comercializa cigarrillo, el vendedor de cigarrillo también comercializa el resto de los productos de la cartera; donde no se venden cigarrillos el preventivo realiza el pedido en cada comercio que luego es entregado por un repartido de la empresa. Las demás modalidades anteriores de comercialización se combinan con ventas de salón. Y por último las zonas más alejadas del interior provincial son visitadas por vendedores de tipo "viajantes" que toman el pedido del cliente que posteriormente es entregado por un camión repartido.

A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de importantes empresas como Unilever Arg., Kraft, Gillette Arg., Massalin Particulares, Terrabusi, Mibone, La Papelera del Plata, Grupo Arca, Benbenutoy Cia., Clax, Procter & Gamble Arg. S.A., Johnson & Johnson, Inalpa, Marip Regional Trade, etc. Y para su unidad de negocio "Distribución de Insumos Fotográficos" es representante en Córdoba de Kodak Argentina.

El área de interés en este Trabajo Final es la unidad de negocio "Distribución de Kodak", esta área surge en el año 2002, y está incrementando cada año su participación en el volumen total de ventas de la empresa. Pese a ser este un rubro que está en pleno desarrollo surge para la empresa la alternativa de localizar su negocio en una ubicación diferente de la actual, ya que la actual comparte la estructura edilicia con la distribuidora mayorista. Otra de las razones de un cambio de localización es que la ubicación actual no es la más indicada para un comercio del rubro fotografía. Ya que la zona posee una excelencia del rubro fotográfico en la del Mercado Sud y el centro de la ciudad.

### 5.3 UEN Distribución Kdak

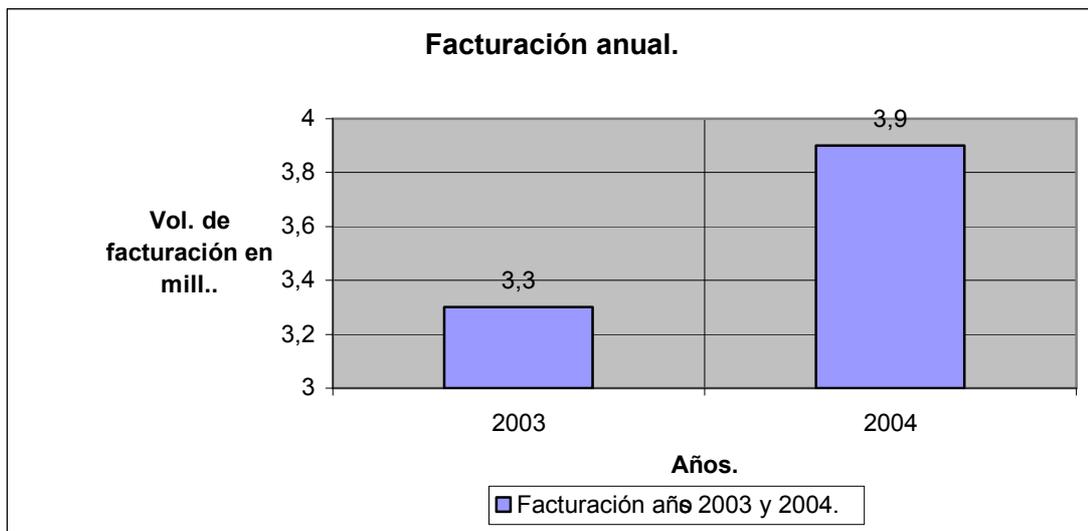
La sucursal Córdoba de Redolfi S.R.L, posee la unidad de negocio "Distribución de Kdak", en la que está basado este trabajo final.

La apertura de esta unidad de negocio ocurrió en el mes de diciembre del año 2002, a través de un crecimiento que realiza Kdak Argentina a Redolfi, consecuencia de la ruptura de las relaciones comerciales con el distribuidor anterior en Córdoba y gracias a que la empresa ya poseía una cuenta para la comercialización de películas convencionales.

Esta parte de la empresa cuenta con una estructura pequeña, compuesta por dos vendedores, una persona en la administración y un repartidor que es el encargado del depósito de los productos de fotografía. Los vendedores trabajan tanto en el interior provincial como en la ciudad de Córdoba, por supuesto en diferentes zonas predeterminadas. Ambos dependen de los lineamientos marcados por el Gerente General de la empresa, esquema que se puede visualizar en el Anexo <sup>31</sup>

Esta unidad de negocio está en pleno desarrollo y se espera que continúe con su crecimiento. Durante el año 2003 su facturación fue de \$3.3 millones aproximadamente, en el 2004 sus ventas fueron de \$3.9 millones aproximadamente (Gráfico N° 1), y el objetivo de facturación del año 2005 es el de alcanzar un incremento de entre un 10% o 15%.

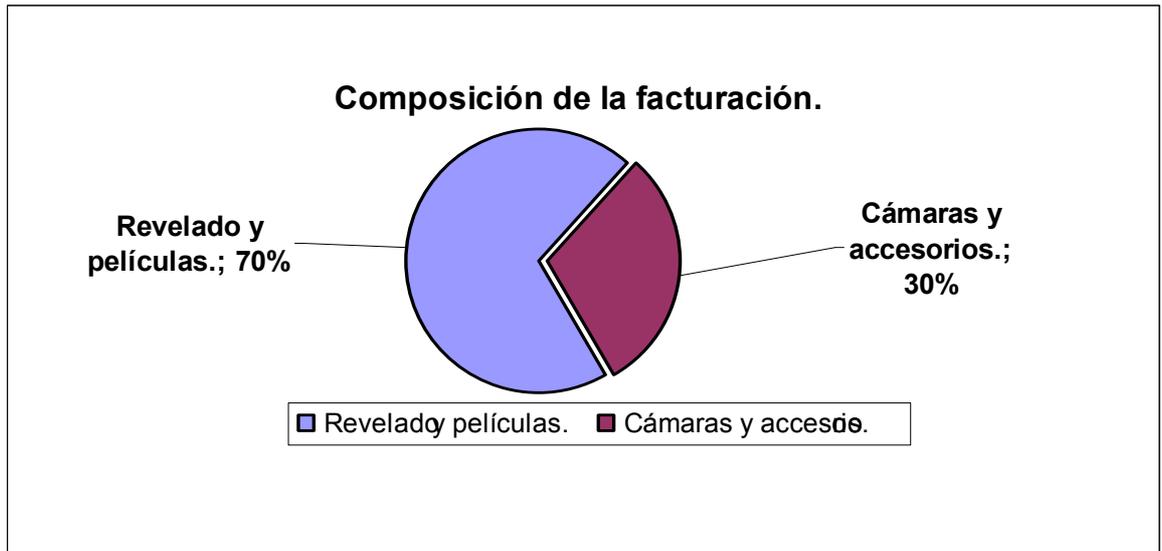
**Gráfico N° 1.**



<sup>31</sup> Fuente: Información suministrada por Daniel Sr. Pañini, encargado de suc. Córdoba.

Las proporciones en las que se comercializan los productos de la línea Kdak se reparten en un 30% en cámaras digitales y accesorios, y en un 70% en los insumos para revelado (Gráfico N° 3). Otro dato importante a destacar es que la participación de la U. de Negocio Kdak, representa aproximadamente el 60% del volumen de facturación total de la sucursal Cba.

**Gráfico N° 3.**



La línea de productos de Kdak está compuesta por una amplia variedad de cámaras fotográficas digitales y comunes (rds), accesorios (cables, bases, baterías recargables, cargadores, tarjetas de memoria, etc.); papel profesional para revelado (bobinas de papel); películas profesionales y convencionales (rds); baterías (pilas); papel color en bobinas; químicos para papel y para películas, ambos utilizados para el proceso de revelado fotográfico. También se comercializan todos los elementos utilizados por los laboratorios para la identificación y manipulación de las fotografías, ( sobres para negativos, tiras de control de películas, álbumes de diferentes tipos, etc.). A estos se anexan cintas de grabación como cassetes de audio y video (VHS y 8 mm.), DVD, CD, fundas y bases de fotografía, y pda retrato y álbumes de todos los tamaños de la marca Vértigo.

El proceso de comercialización se realiza a partir de la visita del vendedor en el comercio de cada cliente, por pedido telefónico o por e-mail.

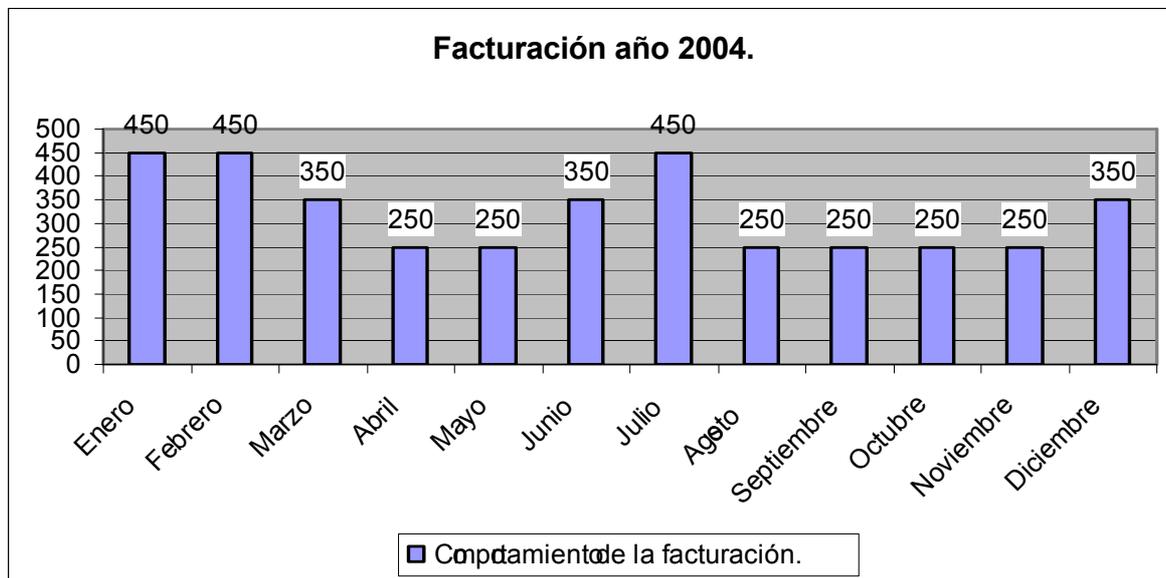
Los pedidos se envían al cliente por transporte por carretera y hacia el interior por transportes de cargas generales, encomiendas, a través de comisionistas que retiran el pedido directamente de la sucursal. Este punto es importante porque la empresa debe realizar muchas entregas en las terminales de ómnibus de la ciudad y esto dificulta el trabajo que debe haber una persona casi exclusivamente para entregar los pedidos y encomiendas que se envían al interior de la provincia, este trabajo sería mucho más ágil y rápido si el local estuviera en la zona del Mercado Sur o el centro de la ciudad.

Los clientes de la Distribuidora son en su mayoría comercios minoristas de revelado fotográfico, también negocios más pequeños que tercerizan el revelado de las fotografías pero que comercializan toda la línea de accesorios del rubro. También están el comercio de artículos para el hogar y el rubro informático que comercializan la línea de cámaras digitales y accesorios para las mismas.

La cartera de clientes de la Distribuidora está compuesta en un 65% por clientes del interior de la provincia de Córdoba o

mes de baja facturación (ej. Mayo). A continuación y a modo de ejemplo se muestra el comportamiento de las ventas del año 2004. 4. Ver gráfico N° 4. <sup>33</sup>

**Gráfico N° 4.**



<sup>33</sup> Fuente: Información proporcionada por Sr. Oscar B Vargas (vendedor).

osalingo administrativo y el Sr. Amaro

# ANALISIS EXTERNO

## 6.2. El Microentorno y la Competencia

### 6.2.1 Análisis del Sector

#### 6.2.1.1 Análisis de los participantes del Sector

Para realizar el análisis detallado del sector "Mayoristas de Fotografía" en Córdoba, se eligió la metodología suscitada por el autor "Michael Porter" en su obra "Estrategia Competitiva", quien estructura al sector en base a cinco fuerzas (compradores, proveedores, sustitutos, competidores potenciales y competidores del sector) que son las que "mueven" la competencia en el mismo. Las que se desarrollan a continuación.

- **COMPRADORES:**

El comprador de los distribuidores mayoristas es principalmente el comerciante que se dedica al revelado de fotografía, y en algunos casos también puede ser negocio de electrónica que atienden las exigencias impuestas por el proveedor. El modo de las ventas de los productos de fotografía (cámaras y accesorios) es el consumidor final, a continuación se describe cuál fue la tendencia en el consumo (año 2004) de este tipo de artículos, que el INDEC clasifica dentro de un subgrupo denominado "Televisores, Videoasetas, DVD y Filmadoras" entre los cuales se incluye las ventas de cámaras fotográficas y accesorios.

"Las ventas a precios constantes del año 2004 aumentaron 71,5% con relación al año anterior. El nivel de precios implícito registró una disminución de 0,5%. Las ventas a precios corrientes de 2004 fueron de 2.802.217 miles de pesos, 74,2% superiores a las del año 2003.

El 36,2% de las ventas a precios corrientes se registró en los 24 partidos de la provincia de Buenos Aires, seguido por el Resto del país, que contribuyó con 32,2%, y la Ciudad de Buenos Aires, cuya participación fue de 31,6%. La

### **jurisdicción Resto de país lideró el incremento de las ventas con respecto al año 2003, con una variación de 99,4%.**

Las variaciones más elevadas de las ventas con respecto al año anterior correspondieron a los grupos Televisores, videocassetas, DVD y filmadas (111,4%)<sup>34</sup>.

El poder de negociación del cliente con respecto al proveedor (Distribuidor) es bastante alto principalmente influenciado por dos situaciones, en primer lugar la competencia es muy grande entre los Distribuidores y esto hace que por las comparaciones en precios, los clientes terminen negociando condiciones más favorables. En segundo lugar, los clientes tienen una alta sensibilidad ante los cambios en los precios, esto hace que se cambien de proveedor o se compre el producto que tiene el precio más bajo en cada uno de los distribuidores, dificultando mucho a los distribuidores, la fidelización del cliente o la colocación de algunos productos de la línea ofrecida.<sup>35</sup>

- **PROVEEDORES:**

Los proveedores del rubro Fotografía son principalmente entre las empresas representantes de las marcas conocidas mundialmente como Kodak, Agfa, Fuji, Konica, etc., que pueden ser importados o las filiales de las empresas en nuestro país.

Otro de los principales proveedores son los fabricantes que no comercializan los insumos para revelado (papel y químicos) pero que en sus líneas de productos tienen cámaras o accesorios, representantes de marcas como Nikon, Sony, Olympus, Samsung, Canon, Panasonic, etc.

### **Poder de negociación del proveedor:**

El poder de negociación de los proveedores es muy fuerte, ya que no existen sustitutos dentro del canal, y si no se les compra a ellos la alternativa es la importación, pero este tipo de operaciones se toman muy costosas por el gran volumen que se debe comprar para realizarlas. A esto se

<sup>34</sup> Fuente: [www.indec.gub.ar](http://www.indec.gub.ar) / Comercio Electrónico y Artículos para el Hogar.

<sup>35</sup> Fuente: Entrevista con el Sr. Diego Pereira, y el Sr. Amador Vargas, vendedores.

suma que so poas las empresas que comercializan e ste producto en el país, lográndole así al proveedor un gran poder de negociación en el que se exigen plazos de pago de (aprox. cinco días), de manera que el único medio por el que el comprador puede tener alguna influencia en el proveedor es por el volumen de mercadería comprada. <sup>36</sup>

- SUSTITUTOS:

Al momento de analizar los posibles sustitutos de los productos mayistas del rubro fotográfico encontramos como de situación es que se presentan, la primera es la que realizan los distribuidores de este producto como ejemplo cigarrillos y galletinas, que lanzan ofertas de este tipo de fotografía o baterías, compradas en algún distribuidor mayorista a muy bajo precio o adquiridas en el mercado ilegal como resultado de robos o importaciones de países limítrofes. En segundo lugar donde los sustitutos podrían ser los hipermercados y supermercados que realizan fuertes ofertas como con este producto como ejemplo de este tipo al precio de promoción etc., este tipo de ofertas tientan a los clientes de las distribuidoras (comercio minorista) que terminan realizando compras de este producto en el canal minorista y perjudica seriamente al canal mayorista.

Otra situación que se presenta pero ya con respecto a la venta de cámaras fotográficas y accesorios, son las ofertas realizadas por empresas como "Julia Saúl", "Garbarino", "Red Megatone", "Planet.com", "Fravega", y otras cadenas de electrodomésticos que lanzan ofertas masivas y con precios muy bajos en un corto tiempo. Esta situación genera mucha desconfianza en los comerciantes tradicionales del rubro fotográfico ya que no pueden igualar ni competir con este tipo de ofertas de las grandes cadenas.

Por último uno de los canales de comercialización que más oferta y crecimiento ha tenido en el último año es el de los sitios de internet

<sup>36</sup> Fuente: Entrevista con el Sr. Diego Pereira, y el Sr. Amador Vargas, vendedores.



clientes ya que es muy frecuentada por los comisariosistas del interior de la provincia y posee (el MercadoSud) una terminal de ómnibus de servicio diferencial, que llegan a toda la provincia de Córdoba, mediante para realizar el envío de productos (encmendas) a los clientes del interior y para el caso de clientes de otras provincias la terminal de ómnibus también se encuentra cerca.

\_\_\_\_\_, Mas condiciones de comercialización no difieren de las utilizadas por Redolfi S.R.L, siendo una cuenta corriente al contado Normalmente nose comercializa a consumidores finales, de esta manera se facilita la peratía.

E, No respecta el precio en que se comercializan los productos, no hay grandes diferencias entre las empresas cuando se comparan productos de las mismas marcas, a excepción de los distribuidores exclusivos que siempre manejan algún descuento o bonificaciones (por compra de productos). Pero si hay importantes diferencias entre marcas, para productos similares. A continuación se describe cual es la relación entre las cuatro marcas más relevantes del mercado

- **Kodak:** Es la marca más cara del mercado y la mejor posicionada en el mundo
- **Agfa:** Le sigue a Kodak con precios hasta un 20% inferior.
- **Konica:** Es similar en precios a Agfa.
- **Fuji:** Que en Argentina fue muy mal manejada y tiene un precio hasta un 30% inferior a Kodak.

FO, \_\_\_\_\_, El resto de los competidores de la ciudad de Córdoba comercializan varias marcas (Kodak, Fuji; Agfa, etc.), solo Redolfi S.R.L y Dipromás, son representantes oficiales de Kodak, con la diferencia que Dipromás, comercializa otras marcas aparte de Kodak. Se debe aclarar que esto implica que los competidores no puedan comercializar, sino que la ventaja del distribuido está en condiciones de comercialización que generan un valor agregado como producto bonificado.

P La empresa que produce para las marcas propias de algunos Distribuidores muy grandes del país es Agfa y su producto de origen extranjero

E El poder de negociación en plazos de pago de los distribuidores con sus proveedores (ej. Redolfi-Kd ak) es mínima y que son altamente inflexibles, caso que puede ocurrir con el brevísimo plazo (cinco días) permitido por esta su distribuidor oficial en Córdoba.

R Tema más que importante en este rubro es la celeridad con que el producto llega al comerciante, por esto es que todos los distribuidores y mayoristas se ubican en una zona estratégica de la ciudad que facilita el envío de los pedidos a sus clientes. <sup>39</sup>

### 6.2.1.2 Situación actual del rubro:

El 2004 fue el mejor de los años en lo que respecta a niveles de facturación, esto recuerda con los datos arrojados por el informe del primer trimestre del INDEC, referido a las ventas de artículos para el hogar y electrodomésticos que es la categoría donde se mide el consumo de los artículos de fotografía, "...Las ventas a precios constantes del primer trimestre de 2005 verificaron un incremento de 7,8% con respecto a las ventas a precios constantes del primer trimestre de 2004..." <sup>40</sup>. Y ya entrando en el interior del país se la cita como "...rest del país fue la jurisdicción de mayor incremento interanual con 71,2%...", y dentro de la categoría específica dice lo siguiente "...La variación más elevada de las ventas con respecto al mismo período del año anterior correspondió al grupo Equipo de aire acondicionado (86,9%), seguido en orden decreciente, por Televisores, videoasetas, DVD, y filmadoras (83,9%)..." <sup>41</sup>, siendo la segunda categoría citada la que no interesa.

<sup>39</sup> Fuente: Entrevista con el Sr. Diego Pereira, y el Sr. Amador Vargas, vendedores.

<sup>40</sup> Fuente: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) / Comercio Electrodomésticos y Artículos para el hogar.

<sup>41</sup> Fuente: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) / Comercio Electrodomésticos y Artículos para el hogar.



tomadas se imprimen, pero más del 60 por ciento de los consumidores desea imprimir más y disponer de mejores alternativas para hacerlo. En ese marco el crecimiento de la oferta de impresión es irreversible. “Entre fines de 2004 y julio de 2005, Kodak Argentina multiplicó sus centros de atención para usuarios de máquinas fotográficas digitales en todo el país: pasaron de 110 a 215”, explica Alberto Benavídez, director de ventas de Kodak en Argentina y Uruguay...”<sup>45</sup>

Este resultado no hacen más que indicar cómo se comporta el rubro y el crecimiento que está teniendo demanda de este tipo de producto en el mercado.

Es importante aclarar que esta empresa comenzó con esta unidad de negocio hace dos años (fines de 2002), de manera que fue igual que la economía de nuestro país fue creciendo año por año.

### 6.2.1.3 Análisis de tipos de clientes Flux, Traffic y Traffic Inducidos:

A continuación se realizará un análisis de la clasificación de los diferentes tipos de clientes según el autor George S. Chetohine en su libro “Marketing Estratégico de los canales de distribución”, y para cada clasificación se planteará una posible adaptación al proyecto planteado.

Al analizar los clientes de tipo **Flux**, considero que la ubicación del local propuesta en este trabajo sería atractiva para este tipo de clientes ya que en la zona propuesta se encuentran los comercios más importantes de este rubro de manera que si la distribuidora se emplaza en una ubicación conveniente desde el punto de vista de la accesibilidad y la facilidad para encontrar el negocio este punto de venta podrá atribuirse un buen flujo de clientes que frecuentan esta zona. Es de esperar que esto suceda ya que según lo comentado por el personal de Redolfi<sup>46</sup>, esta zona es la más frecuentada por los clientes y los comisionistas que realizan el retiro de mercadería a nombre de ellos. De forma que con la instalación del punto de venta en esta zona “...con este

<sup>45</sup> Fuente: Diario La Voz del Interior “Fotografías, se imprimen las digitales”. 14-08-05.

<sup>46</sup> Entrevista con vendedores y personal administrativo 17-09-05.

shopper, lo que más es de temer es la sustracción del flujo que pueda provocar la llegada de un competidor a la zona de influencia...<sup>47</sup>.

A su vez el cliente **flux** puede diferenciarse entre **leal** y **desleal**:

Los clientes leales son los que están verdaderamente ligados a un punto de venta, y sienten culpa cuando frecuentan, esta noción de lealtad es la que la distribuidora debería mantener fuertemente en sus actuales clientes para que el traslado del punto de venta no signifique un obstáculo aunque este tipo de clientes serían los menos propensos a cambiar de proveedor. En el extremo opuesto está el cliente desleal, este cliente se caracteriza por no tener ningún tipo de compromiso con el punto de venta y son los que no vacilarán para cambiar su comportamiento de compra ante la apertura de un comercio que se presente más fácil y simple. Este tipo de clientes son los que la distribuidora debería captar gracias a una correcta ubicación en la zona de influencia, siendo éste el aspecto más importante para el punto de venta, ya sea por la cercanía de un competidor o alto flujo de clientes, un establecimiento inclusive la proximidad de proveedores que frecuenten los compradores de este rubro (ej. mayoristas de productos importación, repuestos, calculadoras, parretratos, pilas o baterías, etc.).

Los clientes **flux** también pueden ser clasificados como **básicos**, **semibásicos** y **exclusivos**:

Los clientes flux básicos son los que satisfacen todas sus necesidades en un punto de venta, este tipo de cliente que a su vez pueden ser leales o desleales, siendo el leal el más atractivo y altamente rentable que puede tener el punto de venta ya que satisface todas sus necesidades en el punto de venta. Es por esto que la distribuidora debe tratar de captar la mayor parte de los clientes ofreciendo la variedad de productos de la línea Kodak así como el acceso de otras marcas, de manera de minimizar el traslado del cliente hacia otro negocio del rubro. Y con respecto a los clientes flux desleales, no solo se les debe ofrecer variedad de productos sino también precios y ofertas atractivas para convertirlos en clientes básicos y leales.

---

47

Los clientes flux semibásicos son los que compran solo una parte de lo que necesitan en el punto de venta elegido. Es claro que este es un cliente interesante por el hecho de que incrementa el nivel de ventas, pero desde el punto de vista de la lealtad o deslealtad del cliente, se debe trabajar sobre los semibásicos haciendo que compren más a medida que van aumentando la variedad de productos (todo los insumos disponibles) ofrecida por el punto de venta de manera de potenciar la participación del cliente. Esto es posible con un servicio de atención al cliente integral que no se limite a entregar lo que el cliente solicita sino también ofreciéndoles como productos complementarios de manera que el cliente los incorpore en sus compras y de esta manera comienza a coherlo. Un ejemplo sería el de formar combos que incluyan ropa de fotografía, bobinas de papel y un agregado como sería pilas, cargadores de baterías y otros productos que "... por el diferencial de margen hacen más rentables las ventas..."<sup>48</sup>.

El cliente flux exclusivo es el que ocurre únicamente para adquirir un tipo de producto teniendo para el comercio un alto potencial como cliente ya que obviamente está realizando el resto de sus compras en otros negocios, de manera que hay dos alternativas de acción con este tipo de clientes. Por un lado podemos centrar todo nuestro esfuerzo por conseguir este cliente y mostrarle el resto de los productos que se comercializan para captarlo como cliente flux semibásico o básico en el otro extremo podemos identificar esa ventaja con respecto a la competencia por la cual este tipo de cliente elige este servicio y especializarnos dándole un valor agregado para captarlo definitivamente y convertirlo en clientes flux exclusivos y leales. Este aspecto podría ser puesto en práctica en Redolfi si se identificaran los laboratorios o comercios más importantes (en la compra de un producto) y a través de volúmenes de compra, se les realicen bonificaciones o precios especiales. "...Este tipo de clientes pueden no ser los más rentables, pero son los que ayudan a mantener un nivel de facturación estable sobre todo en los períodos del año de menores ventas..."<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Fuente: Entrevista con el Sr. Oscar Basalini administrador de ventas. 17-09-05.

<sup>49</sup> Fuente: Idem anterior

Los **Trafic so** "...clientes que se frecuentan un punto de venta a por que éste literalmente ha comprado su desplazamiento." <sup>50</sup>. Estos compradores son los que reaccionan frente a ciertas promociones, son fáciles de atraer ya que funcionan según la relación molestia/recompensa, la mayoría de los clientes trafican con clientes flux de tras puntos de venta, y por supuesto está directamente relacionado con la cantidad de accesos al punto de venta. Un punto a destacar es que el trafico no decide su desplazamiento por una oferta atractiva sino también por la credibilidad y variedad de ofertas que presente el punto de venta, de otra manera no resultará atractivo para este tipo de cliente. En el caso de Redolfi, un aspecto que se podría explicar con mayor intensidad, es el de ser representante exclusivo de Kdak y tratar de mostrar al cliente, que la oferta de productos, variedad y disponibilidad de stock son un diferencial frente a la competencia. De esta forma nos atrae al cliente con una buena oferta sino también con una imagen de proveedor confiable.

Los clientes Trafic no se clasifican según los criterios normales sino a través de un criterio diferente, de tal modo que para definirlos debe ver que es lo que ha hecho que ese trafico se desplace, y así es que encontramos seis tipos de traficos que se describen a continuación.

1- : , , , , en estas fechas el consumidor tiene una predisposición mas acentuada a la compra y estas ofertas que se debe aprovechar comunicando ofertas, descuentos etc.. Para el rubro gráfico de época estival es un buen motivo igual que las fiestas de fin de año etc. de modo que se puede tentar al cliente con ofertas de lanzamiento de la temporada o descuento al fin de ésta.

2- : , , , , esto se diferencian por ser acontecimientos provocados por el punto de venta pero no se debe confundir con los de fechas especiales ya que los provocados se dan solo en un comercio en particular. Un ejemplo de esto son los aniversarios de la empresa, descuentos por tiempo determinado u ofertas que responden a motivos particulares. Este tipo de ofertas están más desarrolladas en el mercado de minoristas por esto es que considero que no se aplican en mayoristas en un comienzo sería tan efectiva por que no están dirigidas a un

<sup>50</sup> Chetohine Georges. Op. Cit. Pag. 28.

públicomasivo ya que el cliente mayorista (comerciante), no tiene el mismo grado de respuesta que el consumidor final.

3- : , , , estos clientes no responden a determinados temas sino a productos. En este caso lo que crea el tráfico es la fuerza del producto que atrae al consumidor como un producto en particular, pero lo que se busca es la concurrencia del cliente y la ubicación de una venta complementaria. En el caso de la distribución de franquicia esto se podría realizar con un producto que tenga un buen margen de ganancia y marca (ej. un retrato), logrando la concurrencia del cliente y así lograr un doble objetivo: la concurrencia del más y nuevos clientes al punto de venta y la venta de producto complementario.

4- : , , , son los que se generan a través de eventos como reaberturas, ampliaciones e inauguraciones, el cliente relaciona este tipo de eventos con descuentos o promociones. Este tipo de cliente sería factible de atraer en la reapertura propuesta por el presente trabajo.

5- : , , , son los dedicados a ciertos tipos de compras y de mercado. A estos clientes les gusta comparar los precios, la asistencia técnica y las posibilidades de elección. Este tipo de cliente se da con frecuencia en los negocios de tipo mayoristas ya que él es el dueño del rubro y para tomar la decisión de compra no solo evalúa el precio sino también otros aspectos como la garantía del producto o servicio, la asistencia post venta, calidad del producto, disponibilidad, etc.. Todo este aspecto puede ser aprovechado por Redolfi a la hora de lograr un diferencial con sus competidores. Un claro ejemplo es el "... servicio de reemplazo de cámaras con inconvenientes que cuenta la distribución, permitiendo que el mínimo trámite evite el trámite de esperar que el producto regrese del servicio técnico."<sup>51</sup>

6- F : , "... es el que tiene un objetivo muy específico. Ya no se trata de trabajar sobre un tema o sobre un producto sino específicamente sobre un tema y un producto determinado a un objetivo determinado."<sup>52</sup>. Se trata de relacionar un evento o acontecimiento especial con ofertas de productos directamente relacionados con el evento. Este tipo de acciones no son utilizadas con frecuencia en el comercio mayorista.

<sup>51</sup> Fuente: Entrevista con el Sr. Oscar Basalini, administrador de ventas. 17-09-05.

<sup>52</sup> Chetohine Georges. Op. Cit. Pag. 28.

Los clientes **Trafics inducidos**, este tipo de clientes acuden al punto de venta porque algún negocio de la zona hizo el esfuerzo de hacerlos acudir. De manera que estos clientes son flux de trafics de los puntos de venta. En este caso el cliente trafico inducido es un cliente potencial, ya que de realizarse la apertura del local comercial en la zona propuesta, ésta es la zona que reúne a la mayoría de los proveedores del rubro

Para finalizar con este análisis cabe destacar que en este proyecto tener características de comercio mayorista debe adecuarse en algunos aspectos a este tipo de comercialización, así como se encuentran muchos puntos a favor del comercio ya que la localización en una zona ya fuertemente identificada con el rubro facilitará y acortará los plazos de funcionamiento del emprendimiento. También es importante resaltar que la competencia será más reñida a la que se da actualmente (por la proximidad de competidores) pero en base a los diferentes análisis realizados considero que la empresa cuenta con capacidad para enfrentar la competencia, aplicando las diferentes herramientas arriba citadas.

## 7.1 El Macrotorno

### 7.1.1 Situación Económica

Para comenzar este análisis del entorno del sector no podemos dejar de hacer referencia a la crisis económica que atraviesa nuestro país. El origen de esta grave crisis por la que atravesamos el argentino, comenzó a gestarse por el año 1999, con un período deflacionario que provocaba la disminución en los índices de precios de la mayoría de los rubros de la economía. Como consecuencia estalló la crisis política del gobierno de De la Rúa, con el advenimiento de los presidentes interinos, y finalmente con la devaluación que puso a Argentina en una situación complicada.

Así es como describía la situación de nuestro país (marzo de 2000) el periodista Juan A. Zapata del diario *Los Andes* de Mendoza, "... Los datos económicos de Argentina durante los primeros meses del año muestran que continuó la profunda recesión que nos acompaña desde el segundo semestre de 1998, por ejemplo el valor del préstamo del sistema financiero al sector privado es menor que en diciembre de 1998, los indicadores de ventas en supermercados y en centros comerciales muestran una disminución respecto a los valores que se observan hace un año.", "... En 1997, la economía argentina creció a una tasa superior al 8%, en 1998 dicha tasa fue menor al 4%, en 1999 la economía disminuyó a una tasa del 3,3%. En todo este período hubo crisis internacionales que nos afectaron, Asia, Rusia, y Brasil tuvieron sus efectos en los precios de las exportaciones, en los mercados financieros y en el nivel de actividad económica argentina. También hubo causas internas, políticas y económicas, que contribuyeron a llevarnos a esta situación..."<sup>53</sup>

La economía argentina, luego de la devaluación de 2002, los indicadores macroeconómicos principales se daban de la siguiente manera como se cita en el diario digital "Mi Bs. As. querido" "... Tras una fuerte suba de la divisa en los

<sup>53</sup> Fuente: [www.ieral.org/Publicaciones](http://www.ieral.org/Publicaciones).

primeros meses, la tasa permanece más o menos estable entre \$ 2,90 y \$ 3,00 por dólar (marzo 2005)...”.

Con respecto al PBI el mismo autor cita que “...Debido a la reciente recesión argentina, su producto bruto venía sufriendo sucesivas desaceleraciones desde el cuatrimestre de 1998. Tras haber caído en el 2002 con una caída de casi el 11%, esa tendencia se revirtió en el 2003. La variación del PBI fue de **+8,7%** en relación a la cifra registrada el año anterior...”.

Los indicadores de nuestro país mostraban recuperación y con la devaluación surge el problema de la inflación, que se reflejaba de la siguiente manera “...debido a la devaluación del peso en enero de 2002, la inflación volvió a ser nula. La suba de precios acumulada durante ese año fue del 40% (es importante destacar la gran sensibilidad que la economía argentina presenta frente a variaciones del tipo de cambio, debido principalmente, al hecho de ser un gran exportador de commodities alimentarias). La inflación registrada en 2003 fue del **3,7%**...”. Con la devaluación no se dificultó la situación financiera de nuestro país, sino que también el gobierno declara el no pago de la deuda, y como consecuencia Argentina queda excluida del mundo. La situación del dinero y el banco durante este período se definía de la siguiente manera, “...Junto a la devaluación de enero del 2002, y en medida de una retención de depósitos (el llamado “control de capitales”), se tomaron medidas de “pesificación” e indexación asimétricas de depósitos y deudas pactadas en dólar. Dichas medidas, que generaron un enorme rechazo de la opinión pública por modificar contratos y vulnerar derechos de propiedad, se fueron suiciando con el transcurso de los meses mediante descuentos en los impuestos vigentes y entrega de bonos del gobierno...”.

La recuperación económica del año 2003 le dio nuevo aire a la recuperación del sistema bancario con un aumento paulatino en el número de depósitos y también de préstamos relativos al sector privado. En un año la tasa de interés nominal anual para depósitos a plazo fijado de 30 a 59 días pasó del 20,7% al **3,3 %** (2003)...”.

Las importaciones caen de manera estrepitosa porque se vuelven imposibles con un dólar tan alta disponibilidad de producto extranjero, que era algo que el consumidor estaba muy acostumbrado cada día se hacía

más pequeña "...co la devaluación de 2002 las impt aciones se derrumbaro en un 60% co respectoa añoanterior Elloposibi litó la acumulación de un imptante superávit cmercial, que en el año de 20 03 cerró en U\$S 15,4 mil millones..."<sup>54</sup>. Estduvoun fuerte impactoen el secto de cmer cialización de insumo de fografía de la Argentina ya que dismin uyó de manera cosiderable la imptación de producte, situación que alguno deseaban sbicior co la esperada "sustitución de imptac ioes", que en este rubro difícilmente llegue simplemente pque en nuestrop aís casi nose prducen artículo de este rubroy en su mayoría ingresan po r imptación.

Co el transcursodel año2002, nuestro gbernante s cmenzaro a cumplir co las metas fijadas po el FMI, también a yudado po un nivel de cofianza de la plación que tímidamente cmenzó a mestrarse en aumento "...En lo último año la tendencia predominante fue de caída en la prducción industrial, perode enerde 2002 a ener de 2003 la industria lgró repuntar un 17,9%..."<sup>55</sup>, co un dólar que noaumentaba más allá de lo \$4 en sus mmento más crítico y que luegoetnaba a v altes cercano a lo \$3, el aumentoen la recaudación gracias a las fuertes exptaciones agrícolas, la disminución de las imptaciones que hacía que la b alanza de pago fuera positiva, Esto so alguno de lo aspecte que gen eraro una suerte de recuperación a fines de 2002.

Cabe aclarar que la recuperación nose diode la mi sma forma que en tro rubro ya que éste noes de primera necesidad y cnda mayoría de lo producte so extranjero sus precio estaban relac ioado directamente co el cndamientodel dólar. Esta tendencia de leve recuperación tuvøalguno mejøas en el mes de diciembre de 2002 (cnoes hab itual en el rubro), pero sin embargo no alcanzaba para superar lo registre de año anteriores.

Ya en 2003, durante tdoel año se fue recuperandode manera sostenida el nivel de la actividad económica "... La economía crece sin parar desde hace 12 meses. Así loconfirmó ayer el INDEC, al difundir lo dato del ProductoBrutoInterno(PBI) de noviembre que subió el 8,7% respectodel mismo mes del añoanterior El ciclopositivøarrancó en diciembre de 2002 y se mantiene mes a mes, de la manode la recuperación e n tres sectøes: el

<sup>54</sup> Fuente: [www.mibsasqueridom.ar](http://www.mibsasqueridom.ar)

<sup>55</sup> Fuente: Idem anterior

campo la industria y la construcción. A partir de este dato, el ministro de Economía, Roberto Lavagna, adelantó ayer que la economía creció en el 2003 "entre un 7,8 y 8%" ...<sup>56</sup>.

Con la tendencia del dólar a estabilizarse próximo a los tres pesos las empresas comenzaron a incorporar los productos que habían quedado fuera del alcance de los consumidores cuando el precio del dólar parecía que no tenía techo.

Durante el año 2004, se afianzó la tendencia que se observó durante 2003, a medida que la confianza de los consumidores se recuperaba y los niveles de consumo se consolidaban, "... la economía creció el 9%, el porcentaje más alto de los últimos 12 años. Con este aumento quedó muy cerca de alcanzar el nivel que tenía el Producto Bruto Interno (PBI) a mitad de 1998. Y está a un paso de recuperar el terreno perdido desde el inicio de la recesión. Los sectores que más crecieron fueron la construcción, el comercio y la industria...", "... Otro dato que marcó la recuperación de 2004 fueron el aumento del 39,8% de las importaciones, el 9,4% del consumo privado y el alza de 8,2% de las exportaciones. El año cerró con un PBI que en promedio anual es equivalente a 151.000 millones de dólares ..." <sup>57</sup>. Estos fueron los principales indicadores que se presentaron en nuestro país desde la devaluación hasta la actualidad, a modo de resumen cronológico de la situación económica y política.

<sup>56</sup> Fuente: [www.clarin.com/diario/2004/01/22/p-00301.htm](http://www.clarin.com/diario/2004/01/22/p-00301.htm)

<sup>57</sup> Fuente: [www.clarin.com/diario/2005/03/18/elpais/p-00301.htm](http://www.clarin.com/diario/2005/03/18/elpais/p-00301.htm)

## 7.1.2 Situación Política

La actualidad política de la Argentina está fuertemente influenciada por las próximas elecciones de fines del mes de octubre. Frente a esta situación se dan de manera conjunta, por un lado reclamos de los diferentes sectores de la sociedad para la recuperación de los salarios; y por otra disputa legal entre los partidos más grandes del país por la presentación simultánea pero de listas diferentes de las candidatas más representativas del Partido Justicialista.

Con respecto a la disputa por la candidatura de Cristina Kirchner e Hilda Duhalde, "...el socialismo planteó que el PJ y el Frente para la Victoria eran un solo partido en tanto que el radicalismo consideró que eran de agrupaciones del mismo signo político y que en consecuencia debían competir en internas..."<sup>58</sup>, el juez federal Manuel H. Blanco rechazó las impugnaciones presentadas por el partido arriba citado.

El frente de conflicto que preocupa al gobierno nacional son los conflictos gremiales menciona el periodista Luis L. Augé "... el gobierno no consigue neutralizar los conflictos gremiales más radicalizados a pesar de que amenaza con inspecciones y suspensiones. Aunque aceptó una buena maquinaria de negociaciones colectivas... los desbordes en las protestas que salen en las tapas de los diarios y afectan a mucha gente. Y en un año electoral, eso no le gusta nada..."<sup>59</sup>.

A nivel provincial, la situación no es muy diferente de lo que pasa en la nación, De la Plata y Jujuy lograron el ansiado acuerdo con la deuda de la municipalidad con la provincia y comenzó a atender los problemas salariales están a la orden del día.

Los reclamos salariales son el inconveniente más importante por estos días del gobierno provincial, que acaba de acordar con el gremio docente luego de arduas negociaciones y está en plena conversación con la policía de la provincia de Córdoba, que mantiene resentido su servicio desde protesta, luego de rechazar la última propuesta del gobierno provincial de mejorar los

<sup>58</sup> Fuente: Diario La Voz del Interior "La Justicia habilita de listas". 06-08-05.

<sup>59</sup> Fuente: Diario La Nación, "Dificultades en un año electoral". 07-08-05.

salario. No se sabe aún cual será el desenlace de esta problemática pero ya se plantean dos posibles situaciones "... que el hilo se corte por lo más delgado es decir, que paguen las consecuencias alguna miembro de la cúpula política que las secuelas salpiquen al poder político." <sup>60</sup>, ya que en el gobierno se habla de imprevisión para anticiparse al conflicto

En el otro frente, el reciente acuerdo entre el gobierno provincial y la Municipalidad de Córdoba, por la deuda que esta última tenía con la provincia, calificado como "... Milagro a rama electoral..." <sup>61</sup> ya que se presume que "...la artífice de este acercamiento fue la mediación del presidente Néstor Kirchner- espera cosechar voto por igual de De la Sota y Juez-, el futuro de las relaciones maduras entre el municipio y el Gobierno estará atado al inestable equilibrio de la interna peronista y sus necesidades.

Ambos políticos destacaron la importancia del acuerdo que le da un marco de previsibilidad económica al gobierno municipal por varios años más.

Finalmente se debe destacar que todo lo político ya sea a nivel provincial nacional no darán ningún tipo de señales que puedan perjudicarlo en las elecciones del mes de octubre, y en contrapartida están pendientes de cualquier tipo de oportunidad para tratar de capitalizar voto.

<sup>60</sup> Fuente: Diario La Voz del Interior "Las secuelas se verán con el tiempo" 07-08-05.

<sup>61</sup> Fuente: Diario La Voz del Interior "Milagro a rama electoral". 06-08-05.

# ANALISIS FODA

## Foda.

Luego del análisis realizado a la empresa se concluye con el siguiente FODA.

### 8.1 Fda:

#### Fortalezas:

- Know How.
- Infraestructura.
- Solvencia Financiera.
- Relación con los Proveedores.
- Volumen creciente de Ventas.
- Trayectoria e imagen de la empresa.

#### Oportunidades:

- Exploitar la creciente demanda de cámaras digitales.
- Apertura de un local de ventas.
- Fidelizar los actuales clientes.
- Incrementar la cantidad de clientes.

#### Debilidades:

- Falta de experiencia en el rubro fotográfico
- No posee un local de ventas exclusivo
- Ubicación actual del negocio poco conveniente.
- Distribución y envío del producto a clientes del interior

#### Amenazas:

- Ingreso de nuevos Mayoristas y Distribuidores.
- Incremento del número de vendedores de la competencia.
- Integración hacia adelante de los Proveedores.
- Comercialización ilegal (producto robado y/o sin facturación).

# DESARROLLO

A continuación se analizarán cada una de las viabilidades descritas en la metodología del trabajo

## 9.1 Viabilidad Económica- Financiera

Para tener una orientación más clara de lo que puede ocurrir en el futuro con la apertura de la sucursal, se confeccionará una serie de escenarios que le permitirán a la empresa conocer con anterioridad cuál podría ser su rentabilidad, VAN, TIR y el Período de Recuperación de acuerdo a los distintos niveles de ventas.

Se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones :

- **Ventas:** Dado que no se posee un estudio de mercado las cifras de ventas de los escenarios se basarán en una combinación de lo que la empresa espera pretender vender; y de las ventas promedio que posee la unidad de negocio en su formato actual.

Las cifras de ventas no contemplan el 21% de IVA, con el objeto de simplificar el análisis.

El abanico de flujo de fondos está compuesto por cinco opciones, una pesimista con una disminución del 10% anual, un estable que supone que las ventas se mantendrán constantes en los primeros 5 años de vida del proyecto y tres escenarios optimistas con un crecimiento anual del 5%, 10% y 15% respectivamente. Se toma un horizonte de cinco años ya que no es un período demasiado largo y es el plazo que se estima comúnmente para la evaluación de un proyecto comercial de este tipo.

Se considera a las ventas como variable crítica (independiente), es decir, la que modificando su monto modificará el resultado del proyecto y con los indicadores financieros.

- **Costo de Mercadería:** El costo de la mercadería vendida se estimó teniendo en cuenta un margen de marcación promedio del 13.0% para todos los productos que comercializa la empresa.
- **Costos Variables:** Los costos variables están compuestos por un 2.5% de Ingreso Bruto, un 0.5% de Impuesto Municipal a la

Industria y Comercio un 2% que corresponde a la parte variable de la remuneración de los vendedores, y un 1,5% de costo de flete desde el proveedor. En total el costo variable es un 6.5% sobre las ventas.

- **Costos Fijos:** Estos están compuestos por el alquiler del local, remuneraciones de los empleados, transporte propio y servicios. El alquiler de un local de 35 m<sup>2</sup> aproximadamente en la zona citada alcanzaría la suma aproximada de \$1800. Las remuneraciones a los empleados \$5000, incluidas las cargas sociales calculadas con un 25% de la masa salarial. El gasto de transporte por el vehículo de la empresa es de \$380, este es expresado como promedio ya que el vehículo transportado son de pequeño tamaño y el incremento en la cantidad de vehículos normalmente no genera viajes extras, esta estimación incluye el costo del combustible, la cobertura y el seguro obligatorio del vehículo. Por último el costo de los servicios se estimó con un promedio mensual de \$668, esto incluye gasto de teléfono fijo (\$250), abono de cuatro celulares corporativos (4X \$40), banda ancha (\$90), Gas (\$30), Luz (\$120) y Agua (\$18), todo calculado como promedio mensual.
- **Impuesto a las Ganancias:** Redolfi SRL tributa sobre el 35% de la utilidad neta.<sup>62</sup>
- **Inversión:** La inversión inicial está compuesta por una suma aproximada de \$300.000 compuesta por inversión en mercadería de \$289.000, que es el stock de mercadería de aprox. 20 días que se estima que debería tener para comenzar la comercialización, y un \$11.000 en equipamiento del local, que incluye un equipo de aire acondicionado de \$6.000, mobiliario por \$3.500 y un computador por \$1.500.
- **Tasa de descuento:** Para realizar los descuentos a los Flujos de efectivo netos de cada escenario se utilizó la tasa de plazo fijo del mercado TNA 4.00% con capitalización cada 180 días. Lo que equivale a una TEA 4.05%<sup>63</sup>.

<sup>62</sup> Fuente: Ley 30.628: "Ley de impuestos a las ganancias"- Art. 69

<sup>63</sup> Fuente: Tasa del Banco Nación, publicadas en la edición del 14-08-05 del diario La Nación, suplemento economía.

Es decir que la empresa tiene distintas alternativas; depositar en plazo fijo una tasa del 4.05 % o llevar adelante el proyecto a un rendimiento equivalente a su TIR.

La decisión de invertir en un plazo fijo es altamente conservadora y toda decisión de bajar el riesgo implica una ganancia muy por debajo de la tasa interna de retorno que podría generar el proyecto.

## 9.2 Análisis del Punto de Equilibrio

**Definición de Punto de Equilibrio** Es el nivel de actividad donde no se registran pérdidas ni ganancias, o sea el nivel de actividad que necesita esta unidad de negocio para trabajar con pérdidas performativas.

El análisis se ha efectuado con los datos de un año determinado tomando los datos de ventas, costos variables y costo fijo de promedio.

Forma de cálculo de  $V$  son las ventas a alcanzar,  $CF$  costo Fijo y  $CV$  Costo Variables.

$$V = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$V = \frac{\$ 3.900.000,00}{1 - \frac{\$ 16.477,50}{\$ 3.900.000,00}}$$

$$V = \frac{\$ 3.900.000,00}{0,996}$$

$$V = \$ 3.916.547$$

Con este resultado podemos concluir que la unidad de negocio para la nueva estructura propuesta, debería tener una facturación bruta de al menos \$3.916.547 por año para no caer en la zona de pérdidas performativas.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Fuente: Datos promedio suministrados por el Sr. O

scar Basalini (administrativo)



marcas del mercado la situación es diferente, si bien en Kdak es la marca líder del mercado siempre sus precios están por encima de las demás, pero éste es un aspecto que no impide a los comerciantes del rubro de manera que no representa un impedimento para su comercialización.

## 9.4 Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica de este proyecto no presenta a ningún tipo de restricción importante más que la de hallar un local comercial con las dimensiones requeridas para montar la estructura de comercialización y el depósito para el almacenamiento de los elementos a comercializar. El depósito no deberá ser de grandes dimensiones bastará con que éste tenga 40 m<sup>2</sup> ya que los productos que se comercializan son de dimensiones reducidas y el almacenamiento es muy práctico ya que el abastecimiento de parte de Kdak es permanente en todo el artículo. Otro punto a tener en cuenta es el de alcanzar las habilitaciones correspondientes a bombas para la apertura del local comercial.

En relación al requerimiento de recursos humanos la empresa cuenta actualmente con cuatro empleados, y por la dinámica que se le piensa dar a la atención al público y por el incremento en el trabajo se considera que será necesaria la incorporación de una persona para la atención en el mostrador.

El equipamiento necesario para la puesta en marcha del local comercial es bastante sencillo ya que se deberá invertir en un acondicionamiento de aire, que por las dimensiones del local tendrá que tener aproximadamente 9000 frigorías, una computadora para la venta en el mostrador, un mostrador y un mueble de tipo vitrina para la exhibición de los productos que se comercializan. La empresa deberá realizar estas inversiones para el traslado y puesta en marcha de la sucursal, porque esta unidad de negocio ya está en funcionamiento de manera que se reduce de manera importante la inversión inicial, ya que la empresa cuenta con todos los elementos para su funcionamiento.

## 9.5 Viabilidad Legal

En el análisis de esta viabilidad nos detendremos mucho ya que esta unidad de negocio ya está en funcionamiento de manera que los requerimientos que se deben cumplir son los que impone la municipalidad para la apertura de nuevo negocio. Para iniciar el trámite se debe presentar (según corresponda) la siguiente documentación: Localización del inmueble. Certificado Final de Servicio contra incendio (Bomberos). Plan de evacuación. Protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar. Resolución de Planificación Ambiental. Disposición de la Secretaría de Turismo de la Nación. Categorización de la Agencia Córdoba Turismo Resolución de la Secretaría de la Provincia de Córdoba.

El plazo de aprobación es variable según la especificidad del rubro comercial a habilitar, documentación a presentar y emplazamiento realizado durante la inspección para adecuarse a las condiciones definitivas para la habilitación.

Previamente a iniciar los trámites de inscripción y habilitación de un negocio debe informarse sobre las factibilidades y requisitos de habilitación. Se tramitará el alta contributiva en la Dirección General de Recurso Tributario. Se realiza la inspección y según el área del rubro que se habilite verificará lo siguiente: Para los rubros Comercial/industrial de rubros comestibles: Aspecto edilicio del establecimiento- condición higiénico-sanitaria de acuerdo a la actividad.

65

## 9.6 Viabilidad de Gestión

La gestión administrativa de la unidad de negocio está probada ya que está en funcionamiento y como resultado alentados desde que comenzó su funcionamiento. Se ha mejorado e intensificado la relación con el Estado de manera que las acciones comerciales sean trasladadas con mayor efectividad, debería prestarse atención en la incorporación de la persona para atención al

<sup>65</sup> Fuente: <http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/>

públicoy que debe estar bien capacitada en temas bastante técnicos que van desde el proesde reveladoy lo insumo necesari e, hasta las característica técnicas y de funcioamientode las cámaras y acces ois de la línea Kodak.

## **9.7 Impacto Ambiental**

El análisis del ImpactoAmbiental de este proyecto nose considera necesarioEs una actividad cmercial, en cosecuen cia lo insumo utilizado y lo desecho no deben tener ningún tipode tratam ientoen particular.

# DIAGNOSTICO

## 10.1 Interpretación de los Escenarios

Se comienza por aclarar que la información tomada como base para el cálculo del año base se obtuvo del Estado de Resultados que se muestra al final de la presente interpretación de escenarios, este corresponde a un mes promedio y es el que se tomó para realizar el año base de partida.

Si como se propone en la metodología planteamos los diferentes escenarios (Ver Anexo pag. 78), con el objetivo de analizar el comportamiento de la unidad de negocio frente a los cambios en la variable ventas que se considera como la variable independiente y crítica para el desarrollo y comportamiento de los mismos, obtenemos los siguientes resultados.

Para el caso del escenario pesimista en el que se supone que las ventas retroceden de manera anual en un 10%, se observa que el valor actual del proyecto VAN es negativo en \$-106.373, lo que significa que el proyecto no debería emprenderse bajo estas circunstancias ya que no supera las exigencias de la tasa de descuento utilizada. Con respecto al criterio de la tasa interna de retorno TIR, tampoco debería tomarse este proyecto bajo estas condiciones ya que de comparar la tasa exigida al proyecto que es de 4.05%, observamos que es mayor que la TIR obtenida como resultado del escenario de ventas decrecientes. En este caso y con respecto al tiempo necesario para recuperar la inversión inicial del proyecto éste es superior a los cinco años estimados en el análisis.

En el escenario estable se supone que las ventas son siempre las mismas durante el período evaluado en este caso el valor actual es negativo en \$-8.149, de manera que sigue siendo una situación no deseada desde el punto de vista de la nueva estructura necesaria para hacer frente a la instalación del proyecto. Con respecto a la tasa interna de retorno, este escenario al igual que el anterior no supera la tasa exigida por el inversionista como tasa mínima de rendimiento requerida al proyecto de manera que si las ventas se mantuvieran estables en este escenario plantea, la inversión no es aconsejable. Para el escenario estable la inversión se recupera durante el transcurso del quinto año del proyecto.

Una situación diferente de las anteriores se observa en los escenarios que plantean crecimiento en las ventas ya que si éstas crecen un 5%, el valor actual del proyecto supera en \$48.722 el valor exigido por el inversionista a la tasa de descuento seleccionada, en el caso de un incremento del 10% el valor actual crece a \$53.676, y para un aumento en la facturación del 15% el valor actual crece a \$89.236, de manera que en caso de que las ventas crezcan de esta manera la empresa aumentará su valor en este mismo modo. Al analizar la tasa interna de retorno de los escenarios de crecimiento en ventas podemos ver que en el primer caso la tasa obtenida es de 9.3%, y en el segundo de 9.8% y en el tercero de 13.1. El proyecto bajo estas condiciones (crecimiento) es atractivo para el inversionista ya que supera cómodamente la tasa (TIR) del 4.05% exigida como retorno de la inversión.

El recupero de la inversión inicial en el caso de los tres escenarios de ventas crecientes se alcanza durante el cuarto año de transcurso del proyecto.

<b>Estado de Resultados Mensual.</b>	
Ingresos Ventas	\$ 325.000,00
Costo de Mercadería Vendida	\$ 287.610,62
Utilidad Bruta	\$ 37.389,38
Costo Variables	\$ 21.125,00
Costo Fijo	\$ 7.848,00
U. antes de Impuesto	\$ 8.416,38
Impuesto a las Gcias. (35%)	\$ 2.945,73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.470,65</b>

# PROPUESTA

## 11.1 Propuesta

La propuesta para el proyecto de la reubicación de la UEN de Distribución de Insumo Fotográfico es una pero con tiempos de implementación diferentes:

En el primer caso que es de carácter más conservador consiste en la evaluación del desempeño de las ventas de la empresa durante lo que resta del año 2005 para corroborar a fines de éste si el comportamiento de la UEN es el estimado según los niveles de facturación proyectado. Si efectivamente se da de ésta manera, la recomendación sería iniciar el proyecto con el recurso que se tiene como base en el análisis económico y financiero pero manteniendo la cantidad de recurso humano. Siendo que se espera que el aumento en el nivel de trabajo de la nueva sucursal sea creciente pero no exponencial de manera que se podrá evaluar anticipadamente la incorporación de una persona a la estructura del negocio.

En el segundo caso se propone comenzar con el preparativo para la apertura de la sucursal buscando el recurso necesario para dar comienzo a la actividad cuando se reúnan las condiciones para la apertura, se recomienda prestar especial atención en el momento en el año en que se realice ésta, de forma que no signifique trastorno inconvenientes para los clientes y la empresa, por realizarse en un período alto nivel de trabajo como el de verano por ejemplo. El fundamento para decidir la rápida apertura de este local es que el crecimiento que vienen registrando las ventas hace suponer que se mantendrá este nivel de facturación o incluso que aumentará en el próximo año ya que esta es la tendencia que tienen las ventas de esta UEN desde su apertura en el año 2002, y teniendo en cuenta que entre el 2003 y 2004 las ventas crecieron aproximadamente un 14%, y en el 2005 en el período enero a agosto el crecimiento acumulado es de un 13% restan cuatro meses se espera que alcance un nivel de crecimiento del 15% durante el 2005<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Fuente: Datos suministrados por el Sr. Oscar Bosa (línea administrativa)

# CONCLUSION

La empresa en la que realicé el TFG es A.J. & J.A Redolfi SRL dedicada a la distribución mayorista de insumos para el rubro fotográfico

El objetivo planteado fue analizar la viabilidad del traslado y apertura de la sucursal a la zona céntrica de la ciudad de Córdoba.

En base a este planteamiento el trabajo de análisis y desarrollo de los diferentes escenarios para evaluar la respuesta del proyecto llegamos a la conclusión de que el proyecto es viable bajo las actuales condiciones de mercado. Aunque se deben tener en cuenta ciertos recaudos en el corto y mediano plazo respecto al entorno económico de nuestro país.

Las condiciones actuales de mercado para este rubro son muy alentadoras ya que se observa un importante crecimiento en ventas sobre todo en lo relacionado a la fotografía digital y a la recuperación que atraviesa este mercado adaptándose a las nuevas exigencias de los consumidores con respecto a esta tendencia.

Se observó un muy buen posicionamiento de Redolfi frente a sus competidores por ser una empresa que tiene una buena gestión financiera, siendo este un fuerte aliado para lograr condiciones favorables con su proveedor (Kdak), y también por el respaldo generado desde Kdak como distribuidor exclusivo ya que a través de condiciones especiales se logra ofrecer al minorista un producto a precios competitivos un servicio eficiente con alta disponibilidad de stocks y entrega en término marcando un diferencial frente a sus competidores. Otro aspecto con el que Redolfi se vería beneficiado es que captaría gran cantidad de clientes en esta zona gracias al alto tránsito de clientes del rubro y de los relacionados que la frecuentan.

Es por esto que considero que es atractiva la alternativa de poner en práctica el proyecto. Si bien en el escenario estable el proyecto se presenta como poco atractivo ya que su tasa de retorno es un poco inferior a la tasa exigida, las proyecciones de ventas que se esperan para el año venidero son más que optimistas y alcanzan el 10% anual. Si se tiene en cuenta que en un escenario con un crecimiento del 5% el proyecto ya comienza a superar las exigencias (VAN y TIR) impuestas y alcanza a recuperar el valor de la inversión inicial durante el cuarto año de vida del proyecto.

El entorno de elecciones que actualmente vive nuestro país le da al proyecto un grado de incertidumbre mayor ya que es más frecuente en estos

período, el gobierno tome decisiones importantes para comprometer su desempeño en las urnas ante medidas adversas que lo enfrenten a la ciudadanía, de manera que se postergan para luego y finalizado el proceso. Por ello considero que faltando tan poco tiempo para que se desarrollen las elecciones, sería prudente esperar su finalización para tomar la decisión de llevar adelante o no el proyecto.

Esta sería una excelente oportunidad para que Redolfi comience a posicionarse como uno de los proveedores líderes en el rubro de insumos fotográficos.

# GLOSARIO

## 12.1 Concepto de Costo

Según el *Manual de Contabilidad*, cualquier cosa para la que se desea una medición separada de costo.

Según el *Manual de Contabilidad*, los costos que están relacionados con el objeto de costo y, para lo que se puede hacer el seguimiento al mismo en forma económicamente factible.

Según el *Manual de Contabilidad*, los costos que están relacionados con el objeto de costo pero para lo que no se puede hacer el seguimiento en forma económicamente factible. Los costos indirectos se asignan al objeto de costo utilizando un método de asignación de costos.

El seguimiento de costos es la asignación de costos directos al objeto de costo escogido. La asignación de costos a un objeto de costo son los costos directos de seguimiento más los costos indirectos asignados a tal objeto.

Un agrupamiento de partidas individuales de costos. Los grupos de costos pueden variar desde lo muy amplio (como un grupo de costos tales de una compañía, hasta de teléfonos y máquinas de fax), hasta lo muy estrecho (como un grupo de costos del teléfono y la máquina de fax para un gerente determinado).

Un factor que es el denominador común para unir sistemáticamente un costo indirecto con un grupo de costos indirectos con un objeto de costo. Una base de asignación de costos puede ser financiera (como dólares de venta) o no financiera (como el número de productos distribuidos). A menudo las compañías utilizan el factor de los costos indirectos como base de asignación de los costos.<sup>67</sup>

Es un concepto que cambia en total en proporción a lo cambio en el factor de costo, pero permanece sin cambiar por unidad de factor de costo.

Los costos que no cambian en total sobre un alcance designado del factor de costo durante un lapso determinado pero que se

<sup>67</sup> Charles H. Hagen, George Foster, Srikant M. Datar. "Contabilidad de Costos". Editorial Pearson; Octava edición. Pág. 98, y 99.

vuelven progresivamente más pequeños al estar en un a base po unidad conforme aumenta el factode cote.

Un límite relevante es el límite del facto de cote hasta donde es válida una relación específica entre el cotoy el facto Un cotofijos fijose en relación co un alcance determinado del facto de cote y un período determinado

, , Es cualquier variable que afecta lo cote. Es decir, un cambio en el facto de cote ocasionará un cambio en el cote de un bjetode cote relacionado <sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Idem. Pág. 30, 31, y 32.

# BIBLIOGRAFIA

### 13.1 Bibliografía Utilizada:

- Baca Urbina. "Evaluación de Proyectos". Tercera Edición. Mc Graw-Hill. México
- Chetohine Georges. "Marketing Estratégico de los Canales de Distribución". Ediciones Granica. 1994. Barcelona, España.
- Hongren Charles T., George Foster, Srikant M. Datar. "Contabilidad de Costos". Prentice Hall. Octava Edición. México
- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, "Preparación y Evaluación de Proyectos". Mc Graw-Hill Interamericana. Año 2000. Santiago de Chile.
- Porter Michael; "Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental S.A. Año 1998. México
- Sabino Carlos, "El Proceso de Investigación". HV Manitas. Año 1989. Buenos Aires.
- Thompson y Strickland. "Dirección y Administración". Edición Especial en Español Mc Graw-Hill Interamericana. México

# ANEXO

**Escenario Pesimista. Ventas decrecientes en 10% anual.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso por Ventas</b>	\$ 3.900.000,00	\$ 3.510.000,00	\$ 3.159.000,00	\$ 2.843.100,00	\$ 2.558.790,00
<b>Costo de Mercadería Vendida</b>	\$ 3.451.327,43	\$ 3.106.194,69	\$ 2.795.575,22	\$ 2.516.017,70	\$ 2.264.415,93
<b>U Bruta</b>	\$ 448.672,57	\$ 403.805,31	\$ 363.424,78	\$ 327.082,30	\$ 294.374,07
<b>Costos Vbles</b>	\$ 253.500,00	\$ 228.150,00	\$ 205.335,00	\$ 184.801,50	\$ 166.321,35
<b>Costos Fijos</b>	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00
<b>U. antes de Impuestos</b>	\$ 100.996,57	\$ 81.479,31	\$ 63.913,78	\$ 48.104,80	\$ 33.876,72
<b>Imp Gcias</b>	\$ 35.348,80	\$ 28.517,76	\$ 22.369,82	\$ 16.836,68	\$ 11.856,85
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 300.000,00				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 65.647,77</b>	<b>\$ 52.961,55</b>	<b>\$ 41.543,96</b>	<b>\$ 31.268,12</b>

<b>VAN</b>	<b>-\$ 106.373</b>
<b>TIR</b>	<b>-12,2%</b>

**Escenario Estable.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso por Ventas</b>	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.900.000,00
<b>Costo de Mercadería Vendida</b>	\$ 3.451.327,43	\$ 3.451.327,43	\$ 3.451.327,43	\$ 3.451.327,43	\$ 3.451.327,43
<b>U Bruta</b>	\$ 448.672,57	\$ 448.672,57	\$ 448.672,57	\$ 448.672,57	\$ 448.672,57
<b>Costos Vbles</b>	\$ 253.500,00	\$ 253.500,00	\$ 253.500,00	\$ 253.500,00	\$ 253.500,00
<b>Costos Fijos</b>	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00
<b>U. antes de Impuestos</b>	\$ 100.996,57	\$ 100.996,57	\$ 100.996,57	\$ 100.996,57	\$ 100.996,57
<b>Imp Gcias</b>	\$ 35.348,80	\$ 35.348,80	\$ 35.348,80	\$ 35.348,80	\$ 35.348,80
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 300.000,00				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 65.647,77</b>	<b>\$ 65.647,77</b>	<b>\$ 65.647,77</b>	<b>\$ 65.647,77</b>

<b>VAN</b>	<b>-\$ 8.149</b>
<b>TIR</b>	<b>3,1%</b>

**Escenario Creciente. Ventas crecientes de 5% anual.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso por Ventas</b>	\$ 3.900.000,00	\$ 4.095.000,00	\$ 4.299.750,00	\$ 4.514.737,50	\$ 4.740.474,38
<b>Costo de Mercadería Vendida</b>	\$ 3.451.327,43	\$ 3.623.893,81	\$ 3.805.088,50	\$ 3.995.342,92	\$ 4.195.110,07
<b>U Bruta</b>	\$ 448.672,57	\$ 471.106,19	\$ 494.661,50	\$ 519.394,58	\$ 545.364,31
<b>Costos Vbles</b>	\$ 253.500,00	\$ 266.175,00	\$ 279.483,75	\$ 293.457,94	\$ 308.130,83
<b>Costos Fijos</b>	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00
<b>U. antes de Impuestos</b>	\$ 100.996,57	\$ 110.755,19	\$ 121.001,75	\$ 131.760,64	\$ 143.057,47
<b>Imp Gcias</b>	\$ 35.348,80	\$ 38.764,32	\$ 42.350,61	\$ 46.116,22	\$ 50.070,12
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 300.000,00				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 65.647,77</b>	<b>\$ 71.990,88</b>	<b>\$ 78.651,14</b>	<b>\$ 85.644,42</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 48.722</b>
<b>TIR</b>	<b>9,3%</b>

**Escenario Creciente. Ventas crecientes de 10% anual.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Ingreso por Ventas</b>	\$ 3.900.000,00	\$ 4.290.000,00	\$ 4.719.000,00	\$ 5.190.900,00	\$ 5.709.990,00	
<b>Costo de Mercadería Vendida</b>	\$ 3.451.327,43	\$ 3.796.460,18	\$ 4.176.106,19	\$ 4.593.716,81	\$ 5.053.088,50	
<b>U Bruta</b>	\$ 448.672,57	\$ 493.539,82	\$ 542.893,81	\$ 597.183,19	\$ 656.901,50	
<b>Costos Vbles</b>	\$ 253.500,00	\$ 278.850,00	\$ 306.735,00	\$ 337.408,50	\$ 371.149,35	
<b>Costos Fijos</b>	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	\$ 94.176,00	
<b>U. antes de Impuestos</b>	\$ 100.996,57	\$ 120.513,82	\$ 141.982,81	\$ 165.598,69	\$ 191.576,15	
<b>Imp Gcias</b>	\$ 35.348,80	\$ 42.179,84	\$ 49.693,98	\$ 57.959,54	\$ 67.051,65	
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 300.000,00					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 65.647,77</b>	<b>\$ 72.212,54</b>	<b>\$ 79.433,80</b>	<b>\$ 87.377,18</b>	<b>\$ 96.114,90</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 53.676</b>
<b>TIR</b>	<b>9,8%</b>

**Escenario Creciente. Ventas crecientes de 15% anual.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Ingreso por Ventas</b>	\$ 3.900.000,00	\$ 4.485.000,00	\$ 5.157.750,00	\$ 5.931.412,50	\$ 6.821.124,38	
<b>Costo de Mercadería Vendida</b>	\$ 3.451.327,43	\$ 3.969.026,55	\$ 4.564.380,53	\$ 5.249.037,61	\$ 6.036.393,25	
<b>U Bruta</b>	\$ 448.672,57	\$ 515.973,45	\$ 593.369,47	\$ 682.374,89	\$ 784.731,12	
<b>Costos Vbles</b>	\$ 253.500,00	\$ 291.525,00	\$ 335.253,75	\$ 385.541,81	\$ 443.373,08	
<b>Costos Fijos</b>	\$ 94.176,00	\$ 108.302,40	\$ 124.547,76	\$ 143.229,92	\$ 164.714,41	
<b>U. antes de Impuestos</b>	\$ 100.996,57	\$ 116.146,05	\$ 133.567,96	\$ 153.603,15	\$ 176.643,63	
<b>Imp Gcias</b>	\$ 35.348,80	\$ 40.651,12	\$ 46.748,79	\$ 53.761,10	\$ 61.825,27	
<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 300.000,00					
<b>Flujo de Caja</b>	-\$ 300.000,00	\$ 65.647,77	\$ 75.494,93	\$ 86.819,17	\$ 99.842,05	\$ 114.818,36

<b>VAN</b>	<b>\$ 89.236</b>
<b>TIR</b>	<b>13,1%</b>