



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Análisis de la rentabilidad del proyecto de desarrollar un equipo de ventas propio, para una empresa comercializadora de lácteos y fiambres de Santiago del Estero.

Autor: Pedro Pablo Díaz Bazán.

Directora: Mg. María Luz Palomares.

Fecha: 01/09/2025

Resumen: En el presente trabajo se realizó la evaluación del proyecto de inversión, de desarrollar un equipo de ventas propio para una empresa comercializadora de lácteos y fiambres de Santiago del Estero. Para analizar la rentabilidad del mismo se aplicaron herramientas financieras, pero para concluir sobre la conveniencia de su implementación se consideraron también cuestiones estratégicas.

Palabras clave: Evaluación de un proyecto de inversión.

Agradecimientos y dedicatorias.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario, por su excelencia profesional, valores, y empatía. A los profesores de la Maestría, que con gran vocación y profesionalismo fueron la fuente del conocimiento que nos permitió crecer en todo sentido.

En especial a mi tutora, Mg. María Luz Palomares, por su acompañamiento y aportes, que fueron fundamentales para la realización del presente trabajo.

A mis padres, que con su ejemplo, llenos de amor, me enseñaron el camino para llegar a ser la persona que soy.

A mis compañeros de la Maestría, con quienes compartí este asombroso camino, por su amistad, por compartir sus conocimientos y experiencia, generando en mí profunda admiración.

Síntesis del trabajo.

El presente trabajo tuvo como finalidad la evaluación de un Proyecto de inversión, de una empresa comercializadora de lácteos y fiambres de la ciudad de Santiago del Estero, donde se evaluó la rentabilidad del mismo. El proyecto se refiere a la creación de una fuerza de venta propia de Los Gallegos S.R.L. para atender directamente el canal general de clientes compuesto por despensas, almacenes, autoservicios y supermercados. La evaluación comprendió desde la etapa de generación de la idea, hasta la etapa de factibilidad, y se desarrollaron las actividades de formulación, preparación, evaluación y análisis de sensibilidad.

Con la finalidad de concluir sobre la conveniencia o no de llevar adelante la realización del mismo, se realizó su evaluación a través de la aplicación de herramientas financieras, pero también se consideraron aspectos estratégicos.

Índice de Contenidos

- 1. Introducción, p. nro. 12
 - 1.1 Objetivo general y específicos, p. nro. 12
 - 1.2 Alcance, p. nro. 13
 - 1.3 Delimitaciones y limitaciones, p. nro. 13
- 2. Marco Teórico, p. nro. 14
 - 2.1 Rentabilidad, p. nro. 14
 - 2.2 Fundamentos conceptuales básicos, p. nro. 14
 - 2.3 Etapas básicas, p. nro. 15
 - 2.4 Actividades básicas, p. nro. 16
 - 2.4.1 Formulación, p. nro. 16
 - 2.4.2 Preparación, p. nro. 17
 - 2.4.3 Evaluación, p. nro. 17
 - 2.5 Metodología de la investigación, p. nro. 17
 - 2.5.1 Análisis del ambiente externo e interno, p. nro. 19
 - 2.5.1.1 Ambiente social, p. nro. 20
 - 2.5.1.2 Ambiente de tareas o sector industrial, p. nro. 20
 - 2.5.2 Análisis de factores externos relevantes, tabla EFAS, p. nro. 24
 - 2.5.3 Análisis del ambiente interno, p. nro. 25
 - 2.5.3.1 Cadena de valor, p. nro. 27

- 2.5.3.2 Estructura organizacional, p. nro. 29
- 2.5.3.3 Cultura organizacional, p. nro. 29
- 2.5.3.4 Actividades principales, p. nro. 30
 - 2.5.3.4.1 Marketing y ventas, p. nro. 30
 - 2.5.3.4.2 Operaciones, logística de entrada y salida, p. nro. 40
- 2.5.3.5 Actividades de soporte, p. nro. 41
 - 2.5.3.5.1 Administración financiera, p. nro. 42
 - 2.5.3.5.2 Administración de Recursos Humanos, p. nro. 43
 - 2.5.3.5.3 Desarrollo de tecnología, p. nro.45
- 2.5.3.6 Análisis de factores internos relevantes, tabla IFAS, p. nro. 46
- 2.5.4 Análisis situacional, matriz FODA, p. nro. 47
- 2.6 Estudio técnico del proyecto, p. nro. 47
 - 2.6.1 Balance de equipos, p. nro. 48
 - 2.6.2 Aspectos tributarios relevantes, p. nro. 48
 - 2.6.3 Costos e inversiones, p. nro. 50
 - 2.6.3.1 Costo hundido, p. nro. 50
 - 2.6.3.2 Inversiones de reemplazo, p. nro. 50
 - 2.6.3.3 Inversión en capital de trabajo, p. nro. 51
 - 2.6.3.4 Costos contables no desembolsables, p. nro. 52
 - 2.6.4 Estimación de beneficios del proyecto, p. nro. 52

- 2.6.4.1 Valores de desecho, p. nro. 53
- 2.7 Estructura general del flujo de fondos, p. nro. 53
- 2.8 Evaluación, p. nro. 57
- 2.9 Análisis de sensibilidad, p. nro. 63
- 3. Metodología, p. nro. 68
 - 3.1 Conociendo el modelo de negocio de la empresa. Modelo Canvas, p. nro. 68
 - 3.2 Formulación, p. nro. 69
 - 3.2.1 Generación de la idea, p. nro. 69
 - 3.2.2 Análisis de factibilidad, p. nro. 70
 - 3.2.2.1 Análisis ambiental, p. nro. 70
 - 3.2.2.1.1 Análisis del macro entorno. Variables, p. nro. 71
 - 3.2.2.1.2 Análisis del sector industrial (Fuerzas competitivas- PORTER), p. nro. 72
 - 3.2.2.1.3 Análisis interno de la empresa, p. nro. 80
 - 3.2.2.1.3.1 Análisis de la estructura organizacional, p. nro. 80
 - 3.2.2.1.3.1.1 La Gerencia, p. nro. 80
 - 3.2.2.1.3.2 Análisis de la cultura corporativa, p. nro. 81
 - 3.2.2.1.2.3 Análisis de actividades principales, p. nro. 82
 - 3.2.2.1.2.3.1 Marketing y ventas, p. nro. 82
 - 3.2.2.1.2.3.1.1 Marketing estratégico, p. nro. 82
 - 3.2.2.1.2.3.1.1.1 Análisis del mercado, p. nro.82

- 3.2.2.1.2.3.1.1.2 Segmentación, p. nro. 82
- 3.2.2.1.2.3.1.1.3 Diferenciación, p. nro. 82
- 3.2.2.1.2.3.1.1.4 Posicionamiento, p. nro. 83
- 3.2.2.1.2.3.1.2 Marketing operativo, p. nro. 83
- 3.2.2.1.2.3.1.2.1 Análisis del marketing mix, p. nro. 83
- 3.2.2.1.2.3.1.2.1.1 Producto, p. nro. 83
- 3.2.2.1.2.3.1.2.1.2 Precio, p. nro. 86
- 3.2.2.1.2.3.1.2.1.3 Canales de distribución, p. nro. 86
- 3.2.2.1.2.3.1.2.1.4 Comunicaciones integradas, p. nro. 86
- 3.2.2.1.2.3.2 Operaciones, logística de entrada y salida, p. nro. 87
- 3.2.2.1.2.3.3 Servicio de post venta, p. nro. 88
- 3.2.2.1.2.4 Análisis de actividades de soporte, p. nro. 88
- 3.2.2.1.2.4.1 Administración y Finanzas, p. nro. 89
- 3.2.2.1.2.4.2 Recursos Humanos, p. nro. 90
- 3.2.2.1.2.4.3 Compras, p. nro. 90
- 3.2.2.1.2.4.4 Desarrollo de tecnología, p. nro. 90
- 3.2.3 Estudio técnico del proyecto, p. nro. 92
- 3.2.3.1 Recursos humanos necesarios, p. nro. 92
- 3.2.3.2 Vehículos necesarios, p. nro. 93
- 3.2.3.3 Depósito y cámara de frío, p. nro. 94

- 3.2.3.4 Sistema informático, p. nro. 94
- 3.2.3.5 Inmueble, p. nro. 94
- 3.2.3.6 Muebles y útiles, instalaciones y equipos de computación, p. nro. 94
- 3.2.4 Estimación de beneficios del proyecto, p. nro. 95
 - 3.2.4.1 Ingresos por ventas, p. nro. 95
 - 3.2.4.2 Estimación de beneficios por valores de recupero, p. nro. 103
 - 3.2.4.3 Estimación de ingresos por recupero del capital de trabajo, p. nro. 103
- 3.2.5. Estimación de beneficios de la situación actual (sub distribuidores), p. nro. 104
- 3.2.6 Estimación de costos e inversiones del proyecto, p. nro. 105
 - 3.2.6.1 Balance de equipos necesarios, p. nro. 105
 - 3.2.6.2 Capital de trabajo, p. nro. 106
 - 3.2.6.3 Costo de oportunidad, p. nro. 107
 - 3.2.6.4 Costo de mano de obra, p. nro. 108
 - 3.2.6.5 Combustible, p. nro. 109
 - 3.2.6.6 Costo de honorarios profesionales, electricidad, agua, desarrollo y soporte de sistema informático, y seguros, p. nro. 109
 - 3.2.6.7 Costos que no representan erogaciones de fondos, p. nro. 110
- 3.2.7 Estimación de costos e inversiones para la situación actual (sub distribuidores), p. nro. 111
- 3.3 Preparación y evaluación de flujos de fondos, p. nro. 113
 - 3.3.1 Construcción del flujo de fondos y su evaluación, p. nro. 113

| | |
|---|-------------|
| 3.3.1.1 Estructura general, | p. nro. 113 |
| 3.3.1.2 Consideración del impuesto al Valor Agregado, | p. nro. 113 |
| 3.3.1.3 Consideración de los efectos de la inflación, | p. nro. 113 |
| 3.4 Evaluación, | p. nro. 114 |
| 3.4.1 Determinación de las herramientas para la evaluación, | p. nro. 114 |
| 3.4.2 Determinación de la tasa de descuento, | p. nro. 115 |
| 3.4.3 Análisis del escenario más probable, | p. nro. 117 |
| 3.4.3.1 Flujos de fondos para el escenario más probable, | p. nro. 120 |
| 3.5 Análisis de sensibilidad, | p. nro. 121 |
| 3.5.1 Herramientas, | p. nro. 121 |
| 3.5.1.2 Escenario optimista, | p. nro. 122 |
| 3.5.1.2.1 Flujos de fondos para el escenario optimista, | p. nro. 123 |
| 3.5.1.3 Escenario adverso, | p. nro. 125 |
| 3.5.1.3.1 Flujos de fondos para el escenario adverso, | p. nro. 127 |
| 4. Resultados, | p. nro. 130 |
| 4.1 Probabilidad de obtención de un VAN positivo, | p. nro. 130 |
| 4.2 Valoración estratégica. Matrices, | p. nro. 130 |
| 5 Conclusiones y propuestas, | p. nro. 132 |
| 6 Glosario de abreviaturas, | p. nro. 134 |
| 6 Bibliografía y otras fuentes, | p. nro. 136 |

Índice de Tablas

Tabla Nro. 1. Ejemplo de una tabla EFAS, p. nro. 25

Tabla Nro. 2. Ejemplo del modelo CANVAS, p. nro. 27

Tabla Nro. 3. Ejemplo de una tabla IFAS, p. nro. 46

Tabla Nro. 4. Ejemplo de una matriz FODA, p. nro. 47

Tabla Nro. 5. Ejemplo del efecto del IVA, p. nro. 49

Tabla Nro. 6. Modelo Canvas aplicado a la empresa, p. nro. 69

Tabla Nro. 7. Matriz resumen de factores externos estratégicos (EFAS), p. nro. 79

Tabla Nro. 8. Matriz resumen de factores internos estratégicos (IFAS) , p. nro. 91

Tabla Nro. 9. Matriz FODA, p. nro. 91

Tabla Nro. 10. Modelo para el cálculo de la cantidad de puntos de venta a encuestar, p. nro. 95

Tabla Nro. 11. Presupuesto de ventas para el mes base enero 2024, p. nro. 98

Tabla Nro. 12. Ventas presupuestadas por trimestre para el 2024, p. nro. 100

Tabla Nro. 13. Valor residual de activos al período final de evaluación, p. nro. 103

Tabla Nro. 14. Valor de las variables críticas para el escenario más probable, p. nro. 119

Tabla Nro. 15. Cadena de eventos esperados para el escenario más probable, p. nro. 119

Tabla Nro. 16. Variables de performance para el escenario más probable, p. nro. 119

Tabla Nro. 17. Flujos de fondos para el escenario más probable, p. nro. 120

Tabla Nro. 18. Valor de las variables críticas para el escenario optimista, p. nro. 122

Tabla Nro. 19. Cadena de eventos esperados para el escenario optimista, p. nro. 122

Tabla Nro. 20. Variables de performance para el escenario optimista, p. nro. 122

Tabla Nro. 21. Flujos de fondos para el escenario optimista, p. nro. 123

Tabla Nro. 22. Valor de las variables críticas para el escenario adverso, p. nro. 126

Tabla Nro. 23. Cadena de eventos esperados para el escenario adverso, p. nro. 126

Tabla Nro. 24. Variables de performance para el escenario adverso, p. nro. 126

Tabla Nro. 25. Flujos de fondos para el escenario adverso, p. nro. 127

Tabla Nro. 26. Valor promedio del VAN esperado, p. nro. 130

Tabla Nro. 27. Matriz de valoración estratégica, p. nro. 130

Índice de figuras

Figura Nro. 1. Esquema del Análisis del Sector Industrial (Porter), p. nro. 21

Figura Nro. 2. Ejemplo de una cadena de valor, p. nro. 27

Figura Nro. 3. Actividades primarias y de apoyo, p. nro. 28

Figura Nro. 4. El proceso de marketing, p. nro. 30

Figura Nro. 5. Etapas en la construcción del flujo de fondos, p. nro. 54

Figura Nro. 6. Organigrama actual, p. nro. 80

Figura Nro. 7. Comparación de TIR, p. nro. 131

Introducción

La organización sobre la cual se realizó el presente trabajo es una Pyme familiar cuya razón social es Los Gallegos S.R.L., y su nombre de fantasía es Don Juan. Es una empresa líder en la comercialización de lácteos y fiambres en Santiago del Estero, siendo distribuidor de marcas como Punta del Agua, Paladini, La Piamontesa, Lario, entre otras. Además comercializa alimentos de consumo masivo que no requieren frío, como ser aceite, harina, azúcar, yerba, etc.

La empresa comercializa sus productos actualmente a través de los siguientes canales:

- Tres locales propios de venta al consumidor final
- Un vendedor de calle que atiende a Despensas y autoservicios
- Venta directa a sub distribuidores y mayoristas

Las zonas geográficas de influencia son: la ciudad capital de Santiago del Estero, la ciudad de La Banda, y zonas aledañas.

Los dueños de la empresa observaron que podrían existir la oportunidad de mejorar la rentabilidad de la empresa si atendían directamente mediante una fuerza de venta propia (preventistas) al canal llamado general, compuesto por despensas, supermercados y autoservicios, sobre los cuales actualmente tienen una cobertura indirecta a través de sub distribuidores.

Objetivo general y específicos

Objetivo general: Analizar la rentabilidad del proyecto de creación de la fuerza de ventas propia, mediante la utilización de herramientas financieras y considerando factores estratégicos.

Objetivos específicos:

Diagnosticar el ambiente externo e interno.

Desarrollar una matriz FODA.

Definir la estructura necesaria para desarrollar el proyecto.

Proyectar ingresos, gastos, y utilidades.

Elaborar flujos de fondos proyectados.

Evaluar el proyecto mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

Analizar la sensibilidad-riesgo del proyecto.

Alcance:

La evaluación abarcó desde la etapa de la generación de la idea hasta el análisis de factibilidad, se desarrolló las actividades de formulación, preparación, evaluación y análisis de sensibilidad.

Se incluyó el análisis del ambiente externo e interno y el análisis de la situación. Se realizó el estudio técnico del proyecto, la estimación de inversiones, costos e ingresos. Se realizó la construcción del flujo de fondos. La evaluación se llevó a cabo aplicando herramientas financieras. Se realizó el análisis de riesgo e incertidumbre. Se aportaron conclusiones y propuestas finales.

Delimitaciones y Limitaciones:

El límite geográfico externo del presente trabajo comprendió la ciudad Capital de Santiago del Estero.

El momento temporal del análisis, los meses de enero 2024 hasta agosto del 2024.

Categoría de negocios estudiados: despensas, supermercados y autoservicios.

Se aclara también que no se analizaron los posibles ajustes o modificaciones que pudieran derivar de la puesta en marcha del proyecto.

Marco Teórico

Rentabilidad

Invertir implica renunciar a un consumo actual con la expectativa de consumir más en el futuro. En definitiva, lo que nos seduce a renunciar a ese bien presente es la **rentabilidad** esperada del proyecto que analizamos. Por lo tanto, la rentabilidad fue la variable objeto de estudio del presente proyecto. Podemos decir que la misma surge de relacionar el monto en pesos ganado en el proyecto, medido con respecto al dinero invertido en pos de conseguirlo. Por lo cual, es necesario según lo expresa Nassir Sapag Chain (2011). "Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación". Segunda Edición. Chile, Pearson Education, página 35, determinar con la mayor precisión posible, aplicando un proceso sistemático, la cuantía de las inversiones, costos, y beneficios, para posteriormente compararlos con la situación actual, y poder concluir sobre la conveniencia de emprender dicho proyecto.

Fundamentos conceptuales básicos:

El referenciado autor chileno, en el mencionado libro, páginas 25 a 29, expresa como fundamentos conceptuales básicos comunes a todo proyecto los siguientes:

- 1) Estudios de viabilidad:

La decisión de emprender una inversión, tiene cuatro componentes básicos:

- a) El decisor, que puede ser inversionista, financista o analista.
- b) Las variables controlables por el decisor.
- c) Las variables no controlables por el decisor.
- d) Las opciones o proyectos que se deben evaluar.

Es responsabilidad del evaluador del proyecto, aportar el máximo de información para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para ello es necesario identificar todas las opciones y su viabilidad.

Tipos de viabilidades:

Para recomendar la realización del proyecto es necesario estudiar las viabilidades que van a condicionar el éxito o fracaso del proyecto, ellas son:

Viabilidad Técnica: busca determinar si es física o materialmente posible realizar el proyecto.

Viabilidad Legal: se refiere a la necesidad de determinar si existen trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto.

Viabilidad Económica: busca definir mediante la comparación de costos y beneficios estimados del proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación.

Viabilidad de gestión: busca determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y la eficiente administración.

Viabilidad Política: corresponde a la intencionalidad por parte de quienes deben decidir, de querer o no, implementar el proyecto, independientemente de su rentabilidad.

Viabilidad ambiental: busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendrá en el medio ambiente.

Etapas básicas:

Dentro del proceso de evaluación de un proyecto, podemos identificar cuatro etapas básicas:

- 1) La generación de la idea: corresponde al proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, o de posibilidades de mejoramiento en el funcionamiento actual de una empresa.

En esta etapa es en donde se realiza el primer diagnóstico de la situación actual, y vincular el proyecto con la solución de un problema. Es aquí donde se encuentran las evidencias básicas de la conveniencia de su implementación.

- 2) Pre inversión: corresponde al estudio de la viabilidad económica de las diversas opciones de solución identificadas para cada una de las ideas de proyectos.

Esta etapa se puede desarrollar de tres formas distintas dependiendo de la cantidad y calidad de información considerada en la evaluación: perfil, pre factibilidad, y factibilidad.

Perfil: es el más preliminar de todos. Su análisis es con frecuencia estático, y se basa principalmente en información secundaria, generalmente de tipo cualitativo, en opiniones de expertos o en cifras estimativas.

Su objetivo fundamental es, por una parte, determinar si existen antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto antes de efectuar grandes desembolsos futuros, y por otra, reducir las opciones de solución, seleccionando aquellas que en un primer análisis podrían parecer las más convenientes.

- 3) Pre factibilidad: es dinámico, ya que proyecta costos y beneficios a lo largo del tiempo, y lo expresan en un flujo de caja estructurado en función de criterios convencionales previamente establecidos, pero utilizando mayoritariamente información secundaria.
- 4) Factibilidad: es también dinámico, ya que proyecta costos y beneficios, pero a diferencia de la pre factibilidad utiliza mayoritariamente información de tipo primario, es decir aquella que genera la fuente misma de información.

Actividades básicas:

Cuando hablamos del proceso de estudio del proyecto, el mismo comprende tres actividades básicas: la formulación, preparación y la evaluación.

Formulación.

En la formulación, se definen las características del proyecto, la cuantificación de los costos y beneficios. La cantidad de opciones que puedan existir para configurar el proyecto, obliga a identificar las más relevantes y proceder a su evaluación para determinar cuál es la mejor.

En esta etapa se deben identificar todas las opciones posibles para cada decisión, considerando a cada una como una especie de sub proyecto a evaluar a nivel de perfil.

Una vez configurado el proyecto, se procede a calcular con mayor precisión los costos y beneficios asociados con el diseño seleccionado.

Preparación.

En la actividad de preparación, corresponde elaborar los flujos de caja.

Se puede construir un flujo de fondos para medir la rentabilidad de un proyecto, otro para medir la rentabilidad de recursos propios, y otro para medir la capacidad de pago del financiamiento externo. Los tres no son excluyentes, y se recomienda la construcción de todos.

Además las formas de construir un flujo de fondos en un caso de creación, difiere del de una empresa en marcha. En este último caso existen dos formas alternativas de llegar al mismo resultado (flujos incrementales). También el procedimiento es diferente en casos de desinversión con los que implican una inversión, por lo que podríamos concluir que las particularidades de cada proyecto, podrían hacer posible la introducción de modificaciones al proceso habitual de elaboración de flujos de caja.

Evaluación.

La tercera y última actividad es la evaluación o cálculo de la rentabilidad de la inversión, que puede expresarse de diferentes maneras: en unidades monetarias, como un porcentaje, una relación o un índice, o como el tiempo que demora el recupero de la inversión.

La evaluación de un proyecto implica considerar la posible ocurrencia de hechos futuros, como así también la proyección de costos e ingresos.

Considerando que la evaluación mide la rentabilidad de la inversión para uno de tantos escenarios posibles, esta etapa debe incluir un análisis adicional: la sensibilización de los resultados, la medición del riesgo, y el análisis de opciones para su mitigación.

Metodología de la investigación

Para poder adquirir información relevante referida tanto al ambiente externo como interno, que nos permita realizar el análisis de la situación, es necesario desarrollar la inteligencia competitiva, que nos permita a través de la metodología de la investigación, la recolección de datos importantes. Respecto a la metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández, María del Pilar Baptista Lucio. (2010). "Metodología de la Investigación". Quinta edición. México, McGraw Hill, página 4, define a la investigación como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno. Tal autor menciona dos enfoques principales en las investigaciones, ellos son el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Se caracteriza por:

- El investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- Considera lo que se ha estudiado anteriormente y luego construye el marco teórico.
- Formula la hipótesis.
- Recolección de datos
- Análisis de datos a través de métodos estadísticos.
- En el proceso se busca el máximo control, es por eso que se utiliza la experimentación y las relaciones de causa-efecto.
- Interpretación de los análisis cuantitativos.
- Busca ser lo más objetivo posible.

El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Se caracteriza por:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo, y sus preguntas de investigación no se han conceptualizado, ni definido por completo.
- El investigador comienza examinando el mundo social, y luego desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa.
- En la mayoría de estudios cualitativos, no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso.
- Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no emplea una medición numérica.
- Tiene una perspectiva interpretativa, centrada en el entendimiento del significado de las acciones.

En el presente trabajo, se utilizó un mix de ambos enfoques, recabando información de fuentes primarias y secundarias, utilizando herramientas como entrevistas, encuestas, búsquedas en base de datos de empresas del sector, censos, cámara de comercio, etc.

Análisis del ambiente externo e interno

En relación a la actividad de formulación, como en ella es necesario poder estimar beneficios, inversiones y costos, es fundamental comenzar realizando un análisis del ambiente externo e interno de la empresa, a fin de poder detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que podrían afectar la rentabilidad del proyecto.

Según L. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David (2007). "Administración estratégica y política de negocio". Décima edición. México, Pearson Education, página 73, el análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información estratégica desde el ambiente externo e interno hasta las personas claves que deben tomar decisiones estratégicas dentro de la empresa.

El mismo autor, en la misma página del mencionado libro, clasifica al ambiente externo en ambiente social y ambiente de tareas.

Ambiente Social.

El ambiente social incluye las fuerzas generales que no influyen directamente sobre las funciones de la empresa en el corto plazo, pero que a menudo si lo hacen en el largo plazo. Estas fuerzas son las siguientes:

- Fuerzas económicas: que regulan el intercambio de bienes, servicios, dinero, energía e información. Dentro de algunas variables importantes de estas fuerzas que es conveniente analizar podríamos mencionar: tendencias del P.B.I., tasa de inflación, tipo de cambio, tasa de desempleo, niveles de consumo, entre otras.
- Fuerzas tecnológicas: que generan inventos para solucionar problemas. Algunas variables que podríamos observar serían: inversión en I y D, nuevos desarrollos, automatización de la producción, etc.
- Fuerzas políticas y legales: emiten leyes y regulaciones que pueden ser restrictivas, por ejemplo legislación fiscal, leyes de protección al medio ambiente, leyes de exportación e importación, leyes antimonopolio, leyes laborales, etc.
- Fuerzas socioculturales: que regulan valores, costumbres, y hábitos de la sociedad. Por ejemplo las variables a considerar podrían ser: tasas de crecimiento de la población, cambios en estilos de vida, hábitos de consumo, distribución de la población por edades, sexo, ingresos, etc.

Ambiente de tareas o sector industrial.

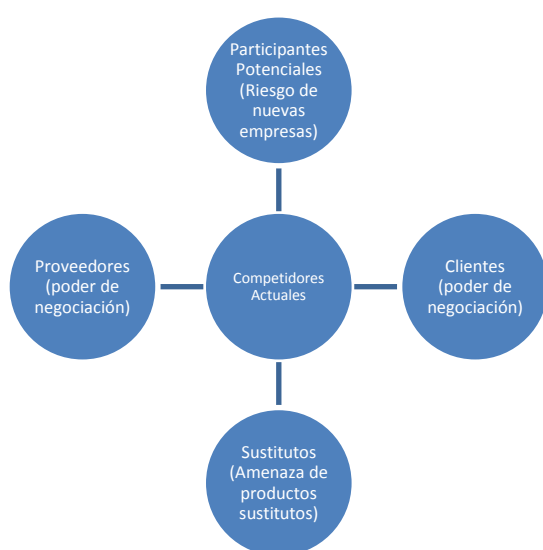
Con respecto al ambiente de tareas, Michael Porter (2006). "Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Trigésima sexta edición. México, Compañía Editorial Continental, página 19, sostiene que si bien el ambiente relevante es muy amplio, su aspecto fundamental es la industria o sector industrial en donde compite la empresa. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas de competencia y las posibles estrategias que podría implementar la empresa.

El autor adopta una definición funcional de industria como aquel grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. Aunque en la práctica existe gran controversia sobre la definición correcta, el debate se centra en el grado de sustitución de los productos, los procesos, o las fronteras geográficas de los mercados.

La intensidad de la competencia en la industria se debe a la estructura económica subyacente, y va más allá de los competidores actuales. La intensidad depende de las cinco fuerzas competitivas: clientes, competidores actuales, proveedores, productos sustitutos, y competidores potenciales. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector, el cual se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.

La competencia en una industria lucha constantemente por reducir a un piso competitivo, la tasa de rendimiento sobre el capital invertido. Los inversionistas no aceptarán rendimientos por debajo de este nivel. Las empresas que habitualmente obtienen un rendimiento menor, terminarán por abandonar la industria. A tasas altas, se estimula el ingreso de mayores inversiones al sector. La intensidad de las fuerzas competitivas determina el nivel de inversión necesario, e impulsa el rendimiento a niveles del libre mercado.

Figura Nro. 1. Esquema de Análisis del Sector Industrial (Porter)



Fuerzas competitivas:

Riesgo de entrada de nuevos competidores:

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad y el deseo de conquistar mayor participación en el mercado. Ello puede ocasionar que se reduzcan los precios o aumenten los costos de las empresas ya establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes depende fundamentalmente de dos factores: las barreras contra la entrada, y la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Barreras contra la entrada: las principales fuentes de las barreras son: economías de escala, diferenciación de productos, necesidad de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, y desventajas de costos independientes a las economías de escala.

En tanto que con relación a las represalias esperadas, existen señales que indican una gran probabilidad de feroces represalias contra la entrada de nuevos competidores, por ejemplo: antecedentes de represalias vigorosas, empresas con grandes recursos para contraatacar, empresas con arraigo en la industria y con activos poco líquidos, lento crecimiento en la industria.

La situación de entrada en una industria puede sintetizarse en el concepto hipotético de precio disuasor de la entrada: la estructura prevalente de precios, que apenas equilibran los beneficios del ingreso con los costos esperados de superar tales barreras.

Competidores actuales:

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales adopta la forma de manipulación para alcanzar una posición deseada, porque se ven presionados u observan la posibilidad de alcanzarla.

En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una empresa influyen en su competencia, por lo tanto son mutuamente dependientes.

La intensidad de la rivalidad depende de diversos factores estructurales que interactúan entre sí, por ejemplo: competidores numerosos o de igual fuerza, el lento crecimiento de la industria, altos costos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación, aumento de la capacidad en grandes

incrementos, competidores diversos, importantes intereses estratégicos, barreras sólidas contra la salida.

Productos Sustitutos:

Con respecto a la presión proveniente de los productos sustitutos, es importante poder descubrir los productos que puedan brindar las mismas soluciones que los de la industria. Los sustitutos limitan la rentabilidad de la industria puesto que pueden fijar topes en la determinación de precios de venta. Por lo tanto hay que prestar especial atención a los sustitutos que están sujetos a tendencias, y los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

Clientes:

En relación con el poder de negociación de los clientes, podemos decir que ellos ejercen presión sobre la industria cuando la obligan a reducir los precios de venta, o cuando negocian una mejor calidad o servicios, o cuando enfrentan rivales entre sí.

Un grupo de clientes será poderoso cuando se cumplan las siguientes condiciones:

El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

Los productos que compra representan una parte importante de los costos o de las adquisiciones que realiza.

Los productos que adquiere son estándar y no diferenciados.

El grupo tiene pocos costos cambiantes.

El grupo obtiene bajas utilidades

Los clientes representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.

El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos y servicios de los clientes.

Proveedores:

Por último, los proveedores pueden ejercer presión sobre la industria si amenazan con subir sus precios, o reducen la calidad de sus productos y servicios que ofrecen.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los clientes. Un grupo de proveedores será poderoso cuando se cumplan las siguientes condiciones:

El grupo está dominado por pocas empresas, y muestra una mayor concentración que la industria a la que vende.

El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.

La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.

El producto del proveedor es un insumo importante para el negocio del comprador.

Los productos del grupo proveedor están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.

El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Análisis de factores externos relevantes, tabla EFAS.

A partir del análisis del ambiente externo, tanto del macro, como del sector industrial, la empresa deberá identificar los factores estratégicos externos, que son las tendencias ambientales clave, que tienen una probabilidad media-alta de ocurrencia, como una posibilidad media-alta de producir algún efecto sobre la empresa.

Los factores de éxito clave son variables que afectan significativamente la posición competitiva de una empresa en un sector industrial.

Podemos utilizar el modelo de una matriz industrial para resumir los factores de éxito clave de una industria específica. Esta matriz asigna un valor a cada factor según la importancia de ese factor

para lograr el éxito en esa industria, y también especifica con qué nivel de eficacia responde a cada factor los competidores dentro de ese sector industrial.

Finalmente para perfeccionar el análisis del ambiente externo, podemos recurrir a la tabla EFAS (por sus siglas en inglés, External Factors Analysis Summary , Resumen del análisis de los factores externos), que es una manera de organizar los factores en las categorías de oportunidades y amenazas, y analizar con qué eficacia responde la empresa a los mismos, teniendo en cuenta la importancia percibida de éstos para ella.

Tabla N° 1. Ejemplo de una tabla EFAS.

| Factores Externos | Valor | Calificación | Calificación Ponderada | Observaciones |
|------------------------|-------|--------------|------------------------|---------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |
| Amenazas | | | | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |
| Calificaciones Totales | | | | |

Análisis del ambiente interno.

Es necesario, para poder proporcionar a la empresa ventajas competitivas, analizar también el ambiente interno, que permita identificar factores estratégicos internos, es decir fortalezas y debilidades decisivas que determinen si la empresa va a tener la capacidad de aprovechar las

oportunidades y evitar las amenazas. En este análisis interno debemos identificar y desarrollar los recursos y competencias de la empresa.

Los recursos son los activos de la organización. Incluyen activos físicos, como por ejemplo planta, equipos, etc., recursos humanos (empleados y sus capacidades), y activos organizacionales (como la cultura, y reputación).

Las capacidades, se refiere a la habilidad que tiene una empresa para explotar sus recursos. Consiste en una serie de procesos, para que mediante la interacción de los recursos, transformar entradas en salidas del sistema.

En tanto que una competencia, es la integración inter funcional y la coordinación de capacidades. Una competencia central, es un conjunto de capacidades, que la empresa puede ejecutarla con excelencia, y los clientes la perciben como superior que la de la competencia.

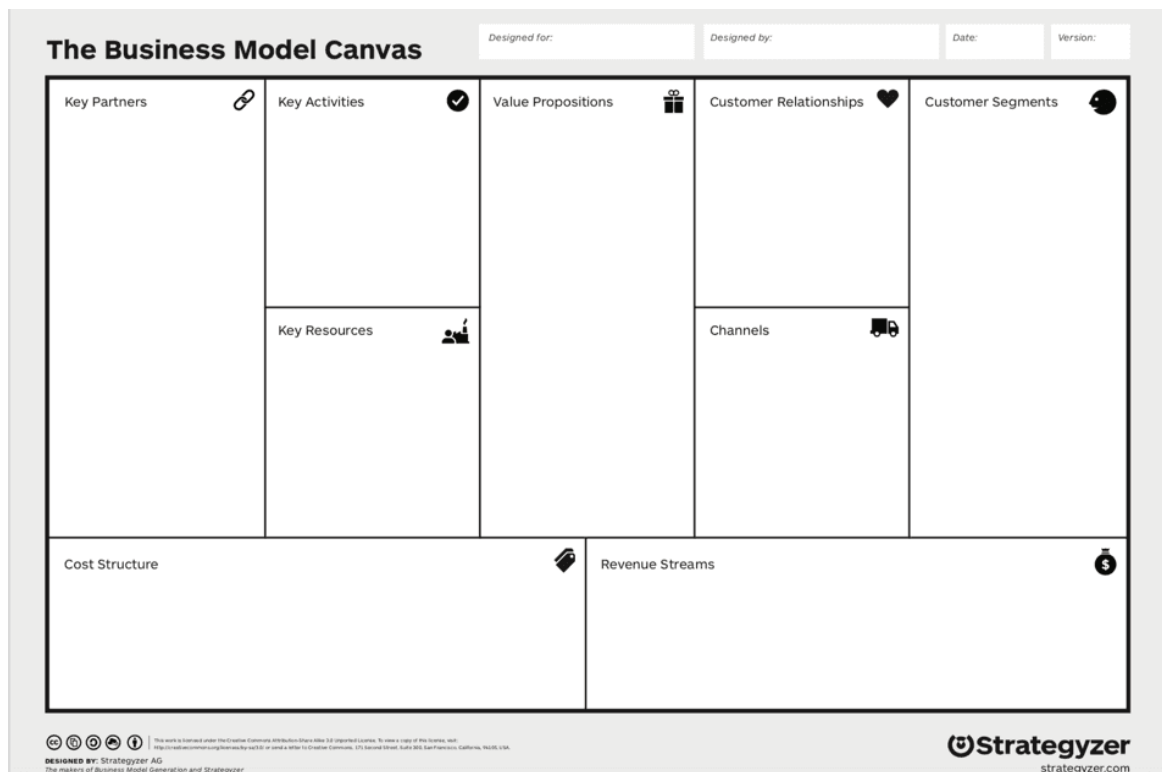
El modelo VRIO, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

- 1- Valor: ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva para la empresa?
- 2- Rareza: ¿Cuentan con ella otros competidores?
- 3- Inimitabilidad: ¿Sería costoso para la competencia imitarla?
- 4- Organización: ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

Modelo Canvas.

Continuando con el análisis interno, será oportuno conocer de qué se trata el negocio de la empresa en la cual se podría implementar el proyecto. Para ello utilizaremos el modelo Canvas, que es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por el consultor Alexander Osterwalder, y el profesor de sistemas de información Yves Pigneur, que busca brindar a través de un esquema gráfico de forma tabla-cuadro, información de aspectos claves del negocio, como ser: la propuesta de valor, la relación con los clientes, los segmentos de ellos, los canales de venta, las vías de ingresos de fondos, las actividades claves, los recursos claves, la estructura de costos y asociados claves.

Tabla N° 2. Ejemplo de modelo Canvas.

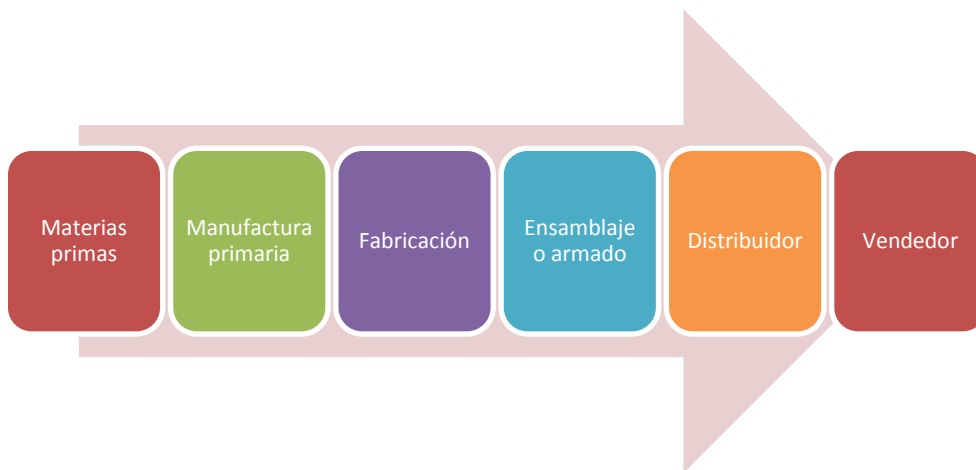


Cadena de valor.

Continuando con el análisis empresarial, es conveniente conocer en qué cadena de valor participa la organización. Una cadena de valor, es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas provistas por los proveedores, continúa con una serie de actividades relacionadas con la producción y el marketing, y finaliza con los distribuidores que entregan los productos a los consumidores finales.

Una empresa puede participar en uno o varios eslabones de la cadena.

Figura N° 2. Ejemplo de una cadena de valor.



En el análisis de la cadena de valor de una industria, podemos dividir la misma en ascendente y descendente, la primera etapa incluye actividades de exploración y extracción de materias primas, mientras que la segunda etapa incluye actividades de transformación y marketing.

Pero a su vez, cada empresa tiene su propia cadena de valor interna de actividades. La cadena de valor interna de una empresa de manufactura comienza con las actividades primarias de logística, fabricación, logística de salida, marketing y ventas. Mientras que existen también actividades de apoyo, como ser, administración y finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.

Figura N° 3. Actividades primarias y de apoyo.



Una de las maneras de abordar el análisis de la cadena de valor interna dentro de una empresa es realizando un examen meticuloso de sus áreas funcionales básicas, relacionando su estructura con su cultura.

Estructura Organizacional.

En cuanto a la estructura organizacional, aunque pueden existir innumerables formas según la necesidad de la empresa, podemos decir que predominan cinco formas:

- 1- Estructura simple: no tiene categorías funcionales, ni de productos. Son recomendables para empresas pequeñas, emprendedores, con una o dos líneas de productos. Los empleados son generalistas.
- 2- Estructura funcional: son recomendables para empresas medianas, con varias líneas de productos. Los empleados tienden a ser especialistas en una función determinada.
- 3- Estructura divisional: es adecuada para una gran corporación, con muchas líneas de productos, que opera en varias industrias relacionadas.
- 4- Unidades estratégicas de negocios (UEN): son una modificación de la estructura divisional. Son divisiones o grupos de divisiones, con segmentos independientes de producto-mercado, que reciben la autoridad y responsabilidad en la dirección de sus propias áreas funcionales.
- 5- Estructura de conglomerado: es adecuada para una corporación grande, con muchas líneas de productos que participa en varias industrias no relacionadas.

Cultura Organizacional.

En relación a la cultura organizacional, podemos definir la misma como el conjunto de valores, creencias, y expectativas que los empleados aprenden, comparten, y transmiten de generación en generación.

La cultura corporativa tiene dos características principales: la intensidad y la integración.

La intensidad es el grado de aceptación de las normas y valores por parte de los empleados. Muestra el grado de profundidad de la cultura.

Mientras que la integración es el grado en que las diversas áreas comparten la cultura.

La cultura corporativa cumple varias funciones:

- Transmite un sentido de identidad a los empleados.
- Ayuda a generar compromiso en los empleados.
- Aumenta la estabilidad en la organización, como un sistema social.
- Sirve como un marco de referencia, o guía de comportamiento adecuado.

Continuando con la evaluación interna de la empresa, podemos distinguir dentro de ella actividades principales y actividades de soporte. Las principales son aquellas dedicadas al desarrollo del producto, y las secundarias que sirven de soporte a las principales.

Actividades Principales.

Marketing y ventas:

Dentro de las actividades principales, analizamos las funciones de marketing y ventas:

Philip Kotler, Keller Kevin Lane. (2012). "Dirección de Marketing". Decimocuarta edición. México, Pearson Education, página 5, hacen referencia a una definición formal de marketing propuesta por La American Marketing Association, la cual conceptualiza al marketing como la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Otra definición propuesta por Philip Kotler, Armstrong Gary. (2013). "Fundamentos de Marketing". Decimoprimer edición. México, Pearson Education, página 5, consideran al marketing como el "proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes".

Figura N° 4. El proceso de marketing.



Etapas dentro del proceso:

1) Comprender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes:

Es necesario comprender, mediante la utilización de una estructura de inteligencia de marketing, la siguiente información:

- Las necesidades, deseos, y demanda de los clientes.
- Las ofertas de productos, servicios, y experiencias.
- Valor y satisfacción (los clientes eligen entre las diferentes ofertas en función de las expectativas del valor y satisfacción que obtendrán de los productos.
- Intercambios y relaciones.
- Los mercados (conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio).

2) Diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes:

Para diseñar una estrategia de marketing exitosa es necesario definir a qué clientes atenderemos, y cómo podemos atender a estos clientes de la mejor manera.

Elección de los clientes: esto se realiza dividiendo el mercado en segmentos (segmentación), y eligiendo a cual segmento se va a dirigir (selección del mercado meta).

Elección de la propuesta de valor: la empresa debe definir cómo se diferenciará y posicionará en la mente de los consumidores. La propuesta de valor es el conjunto de beneficios y valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

Las etapas 1 y 2 podemos incluirlas dentro de una dimensión del marketing llamada marketing estratégico, donde se utilizan las técnicas de la investigación comercial, segmentación, diferenciación, y el posicionamiento:

Investigación comercial: la American Marketing Association la define como la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que identifican y definen las oportunidades y los problemas que tiene dicho mercado.

Segmentación: podemos definirla como el proceso de identificación, evaluación y selección de grupos de individuos con características homogéneas, con el propósito de que la empresa desarrolle una estructura de oferta que permita satisfacer en forma más efectiva las necesidades de cada grupo, y a su vez que permita alcanzar los objetivos de la empresa teniendo en cuenta las capacidades de la misma.

Diferenciación: consiste en el diseño de estrategias que permitan diferenciar mi oferta de las existentes en el mercado, en busca de obtener ventajas competitivas. Una ventaja competitiva es una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo para un segmento del mercado.

En definitiva la diferenciación es un concepto que convierte a un producto o servicio en una propuesta distinta de las de su clase, transformando esta distinción en su principal argumento de ventas.

Posicionamiento: consiste en diseñar la estructura de oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y privilegiado en la mente de los consumidores.

La esencia de todo posicionamiento es establecer un grado de asociación entre el valor agregado del producto o servicio, con la necesidad del consumidor.

3) Preparación de un programa y plan de marketing integrado.

El programa debe permitir implementar la estrategia de marketing, aplicando las principales herramientas de la mezcla de marketing o marketing mix, las denominadas 4 Ps: producto, precio, plaza (o canales de distribución), y promoción (o comunicación).

Para entregar su propuesta de valor la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga las necesidades de sus clientes (producto), luego debe decidir cuánto cobrará por su oferta (precio), y cómo hará para que su producto esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último deberá comunicarse con los clientes meta sobre su oferta y persuadirlos de sus beneficios.

Análisis del Marketing mix:

Producto:

Podemos definir producto como todo bien y/o servicio que se puede ofrecer en el mercado, susceptible de ser adquirido, utilizado, y cuyo beneficio sirve para satisfacer necesidades o deseos.

Dentro del producto se pueden diferenciar tres niveles:

Valor esencial: que es el beneficio principal con el cual el consumidor va a satisfacer necesidades o deseos.

Producto real: es el nivel en donde el beneficio esencial se transforma en un producto real, se refiere a los atributos reales del producto, como ser marca, diseño, calidad, etc.

Producto aumentado: en este nivel se adicionan beneficios al valor esencial y al producto real, como por ejemplo garantía de calidad.

Análisis de la cartera de productos:

Los productos que presentan cierta homogeneidad como por ejemplo en procesos similares, tipo de clientes a los cuales están destinados, necesidades que satisfacen, pueden ser agrupados en

líneas de productos. A su vez la amplitud de una cartera de productos se mide por el número de líneas que la integran. Una línea de productos puede ser demasiado estrecha, si al incorporar nuevos productos aumenta la rentabilidad. Por el contrario puede ser demasiado amplia, si logra aumentar utilidades suprimiendo algún producto de la línea.

La profundidad se mide por el número de artículos, modelos, tamaños que se comercializan dentro de cada línea.

Al multiplicar la amplitud por la profundidad, obtenemos la longitud.

La consistencia se refiere al grado de relación entre las líneas de productos.

La ampliación de una línea de producto ocurre cuando una empresa decide extender la categoría a la que estaba destinado el producto en un principio. Las empresas pueden ampliar sus líneas hacia abajo, arriba o ambas direcciones:

En la extensión hacia abajo la empresa comienza colocando productos en un segmento selectivo, para luego dirigirse hacia segmentos más masivos. Mientras que la extensión hacia arriba es a la inversa.

Precio:

En el sentido más estricto, podemos definir al precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio.

En un sentido más amplio, es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.

La fijación de precios es una de las funciones más relevantes del marketing. El precio integra la gran fuente de ingresos de la empresa. La determinación del mismo depende principalmente de tres factores: los costos y beneficios, de lo que el mercado esté dispuesto a pagar por el valor percibido, y del precio de la competencia. Aunque también hay que tener en cuenta otros aspectos como: la estrategia competitiva de la empresa, los volúmenes de producción, la utilización de la

capacidad productiva, los beneficios del canal distribuidor, el posicionamiento de la empresa y sus marcas, la percepción de valor de los clientes, el nivel de sus ingresos, y variables legales, macroeconómicas, etc. Así la fijación del precio es una herramienta fundamental para poder generar ventajas competitivas sostenibles.

Una de las primeras preguntas que debemos formularnos al momento de la fijación de precios, es que objetivos buscamos alcanzar con la misma.

Algunos de los objetivos más comunes pueden ser:

- Obtener posicionamiento de: marca-empresa por calidad o imagen, de producto o línea por calidad o imagen, obtener posicionamiento por precios bajos.
- Atender el “out of pocket”, teniendo en cuenta el dinero disponible en el bolsillo del cliente cuando sale de compras.
- Obtener beneficios por margen o por cantidad.
- Aumentar el poder de negociación con proveedores.
- Generar barreras de entrada.
- Penetración de mercado, entre otros.

El precio desde el punto de vista del cliente:

En el análisis a realizar para fijar el precio, además de los costos, hay que considerar el punto de vista del cliente. La reacción del cliente a los precios depende de la relación precio-valor. El valor de un producto o servicio, comprende todas aquellas características que la empresa brinda, y que son reconocidas como beneficiosas por el cliente. El precio fijado por el vendedor es una expresión relacionada con el valor que estas características representan para los posibles compradores. El precio en cierta medida es una manifestación del valor del producto o servicio.

Con respecto al macro entorno, hay que considerar variables macroeconómicas como la inflación, ya que la misma produce la disminución del poder adquisitivo de los clientes, produciendo reducción en las cantidades consumidas, o la elección de segundas marcas.

También hay que tener en cuenta la participación del Estado en la regulación de precios.

Otro aspecto a considerar es el tipo de producto o servicio desde la perspectiva de la economía, es decir si se trata de un producto denominado inferior (aquellos cuyo consumo disminuye cuando aumentan los ingresos del individuo), o normal (su consumo aumenta cuando aumentan los ingresos del cliente). Para analizar los cambios ante estas variables utilizamos el concepto económico de elasticidad precio, que según Francisco Mochón, Víctor Alberto Beker. (2008). "Economía, principios y aplicaciones". Cuarta edición. México, Mc Graw Hill, página 48, mide el grado en que la cantidad demandada responde a una variación del precio. Es decir es la razón entre la variación porcentual de la cantidad demandada de un bien y la variación porcentual de su precio, manteniéndose constantes todos los demás factores que afectan la cantidad demandada. En este sentido la demanda de un producto puede ser elástica o inelástica.

Otro factor relevante para analizar al momento de tomar decisiones relativas a la fijación de precios, es la competencia, ya que misma actúa como un factor limitante en la medida que exista el libre acceso a los mercados. Mientras menos competencia exista, el cliente tendrá menos alternativas de elección, por lo que se verá impulsado a abonar el precio fijado por la empresa.

La empresa puede fijar un precio menor, igual, o mayor al de la competencia, según la percepción de valor de su producto respecto de la competencia y según sus estrategias competitivas, pero siempre considerando las posibles reacciones de los rivales comerciales.

El precio con relación a los costos:

Hace algunos años atrás, en un mercado de demanda, la dinámica para fijar los precios era determinar los costos y aumentar el margen de beneficio esperado. Actualmente, con el aumento de la oferta, y consumidores más informados, podemos considerar a la fijación de precios como:

- Una decisión posterior a la segmentación y pronóstico del volumen de ventas.
- Resultado de ajustar los costos y el beneficio de la empresa en función de los precios de mercado.

- Consecuencia de la percepción del valor comunicado del producto y su justificación por el cliente.
- Como estrategia de niveles de ventas y costos.
- La sensibilidad al precio aparece como determinante de segmentos y volúmenes.

El precio mínimo, es aquel que cubre el costo variable unitario, es decir aquellos costos que en el corto plazo, varían según varían la producción o ventas.

El precio técnico, también denominado el precio en punto de equilibrio, es aquel que cubre los costos totales, es decir la suma de los costos variables más los costos fijos, que son los costos que en el corto plazo no varían según los volúmenes de producción o ventas.

El precio por objetivo de rentabilidad, es aquel que adiciona un retorno sobre la inversión al precio técnico.

Tal que el retorno unitario sobre la inversión es igual a:

$(\text{Capital invertido} * \text{Tasa de rentabilidad}) / \text{Proyección de ventas}$

Canales de Distribución:

Se puede definir como el conjunto de organizaciones independientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o usuario empresarial.

Algunas cuestiones a considerar en el diseño de los canales de distribución:

Es necesario analizar las necesidades y deseos de nuestros clientes. ¿Qué es lo que los clientes prefieren? ¿Dónde compran, cuándo, de qué manera, buscan variedad o especificidad, qué servicios?

Hay que establecer los objetivos para cada canal en términos de niveles específicos de servicios al cliente.

El tamaño y situación financiera de cada empresa, determinará qué funciones debería tercerizar.

En condiciones macro de la economía de recesión, sería conveniente reducir eslabones de la cadena, permitiendo así salir con precios más competitivos.

Es necesario identificar las principales alternativas. ¿Qué tipos de intermediarios están disponibles?

Número: hay que definir si se realiza una distribución Intensiva, exclusiva o selectiva.

Responsabilidades: definir políticas de precios, condiciones de ventas, territorios, y servicios que brindará el distribuidor.

Evaluar cada alternativa en base a criterios económicos, probables ventas, costos, rentabilidad, control, y adaptabilidad a cambios de las condiciones.

Una vez evaluadas las alternativas, hay que seleccionar dentro de los candidatos, y luego motivarlos y gestionarlos.

Posteriormente, se debe realizar la evaluación de la gestión de los distribuidores en relación a niveles de ventas, stock, coberturas, tiempo y condiciones de entrega, colaboración en acciones comerciales, compra de todo el mix de productos..

Comunicaciones integradas:

Vicente Miguel Ángel (2009). "Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades". Primera edición. Buenos Aires, Prentice Hall, página 405, cita a Don E. Shultz, al definir a las comunicaciones integradas de marketing como el proceso para desarrollar e implementar, diversas formas de programas de comunicación persuasiva con los clientes y posibles clientes en el transcurso del tiempo.

Por otra parte, en la misma página, referencia a Philip Kotler quien afirma que las comunicaciones integradas de marketing son una forma de examinar todo el proceso del marketing desde el punto de vista del receptor. Pone énfasis en la decodificación del mensaje.

La comunicación tiene por objetivo esencial, unir la oferta con la demanda mediante la transmisión y recepción de mensajes.

Para que sea posible el encuentro entre la oferta y la demanda, es necesario saber: qué, cómo, cuándo, dónde, y por qué comunicar algo.

El desafío es cómo dar a conocer uno o más beneficios de un producto o servicio, utilizando los diferentes medios de comunicación.

Diseñar una comunicación efectiva implica trabajar sobre el mensaje, los medios, y los receptores.

Implica definir el target, es decir definir a quienes dirigimos nuestro mensaje, el posicionamiento (¿qué diremos sobre nosotros?), lograr que los clientes valoren los beneficios de los productos que ofrecemos, y mostrar ventajas diferenciales.

Claves del proceso de comunicación:

- Explicitar los objetivos de la comunicación.
- Definir los atributos del mensaje.
- Definir el receptor.
- Darle forma al mensaje.
- Definir los emisores.
- Elaborar el programa, plan, o campaña.
- Elegir los medios a emplear para transmitir el mensaje.
- Establecer indicadores para el control de la gestión.

Las actividades relacionadas con el marketing mix, se incluyen dentro de la dimensión denominada marketing operativo.

4) Administración de las relaciones con los clientes:

Podemos definirla como el proceso general de crear y mantener relaciones rentables con los clientes, al entregarles satisfacción y valor superior. La clave para construir relaciones duraderas con los clientes es crear valor superior y satisfacción para ellos.

Los clientes compran a la empresa que ofrece el más alto valor percibido por ellos, evalúan la diferencia entre los beneficios y costos de todas las ofertas disponibles del mercado.

En tanto la satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto respecto a las expectativas del comprador.

5) Captar valor de los clientes:

El paso final implica captar valor en reciprocidad, el cual se refleja en ventas, cuota de mercado, y utilidades. Al brindar un valor superior, la empresa consigue clientes satisfechos, leales, y aumenta su capital de clientes.

Operaciones, logística de entrada y salida:

Continuando con el análisis de las actividades principales, conceptualizamos operaciones, logística de entrada y salida.

Las organizaciones exitosas se esfuerzan por identificar el valor inherente en los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Posteriormente utilizan ese conocimiento para dar forma a las decisiones que afectan a la producción y entrega de los bienes y servicios. Tales decisiones influyen el diseño, la ejecución y el desempeño de las operaciones, y deben coordinarse con las que tomaron los encargados de compras y logística.

La función compras, proporciona insumos dentro del proceso de transformación de la empresa, los cuales provienen de otras organizaciones. En cambio la función de logística es responsable por el movimiento real de bienes y servicios a través de las organizaciones.

En conjunto, las funciones de operaciones, compras, y logística, dentro de una empresa, administran la cadena de suministro interna para los bienes y servicios que consumen los clientes.

Para resumir, la esencia de la administración de operaciones se puede puntualizar así:

La función de operaciones en una empresa es responsable de la producción y entrega de bienes o servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en productos terminados o los servicios deseados.

De lo expresado anteriormente, podríamos expresar el marco de resolución de problemas a la hora de producir bienes y servicios de la administración de operaciones. La misma debe resolver cuestiones como:

- Capacidad. ¿Cuánto puedo producir? Para lo cual deberá analizar los métodos utilizados, los materiales, la mano de obra, maquinarias, y el dinero necesario, como así también el sistema de comunicación interna empleado.
- Programación. ¿Cómo voy a hacerlo? Es necesario determinar la programación óptima, para planificar, coordinar y llevar a cabo de manera eficiente las tareas de producción, a fin de evitar cuellos de botellas e ineficiencias. Algunas herramientas que podemos emplear en ese cometido son por ejemplo: el diagrama de Gantt, el método del camino crítico, la teoría de colas de espera, etc.
- Existencias. ¿Cuál es el nivel óptimo de las mismas? El desafío es lograr el equilibrio, según los objetivos de las diferentes áreas de la empresa: comercial, finanzas, producción. Lo que puede ayudarnos a conseguirlo es calcular la cantidad económica de pedido, la misma relaciona el costo incidental de mantener el almacenamiento de las existencias, versus el costo de realizar los pedidos al proveedor. Su fórmula busca encontrar el punto óptimo donde la suma de ambos costos se minimicen.
- Niveles. ¿Qué se considera una producción eficiente y un producto de calidad?
- Control. ¿Funciona el proceso de producción?

Actividades de soporte.

Continuando con el análisis interno de la organización, estudiamos las actividades consideradas de soporte, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

Administración Financiera:

Dentro de las actividades de soporte podemos concebir a la administración financiera, según Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, y Jeffrey F. Jaff. (2012). “Finanzas Corporativas”. Novena edición. México, Mc Graw Hill, página 2, como el estudio de tres preguntas fundamentales:

- 1- ¿En qué activos de larga duración debería invertir la empresa? Para responder esa pregunta, se debería elaborar el presupuesto de capital que comprenda la realización y administración de gastos tendientes a la adquisición de activos de larga duración. Estos activos fijos pueden ser tangibles, como por ejemplo maquinarias, pero también pueden ser intangibles como por ejemplo patentes y marcas comerciales.
- 2- ¿Cómo puede la empresa obtener los fondos necesarios para financiar la adquisición de bienes de capital? Lo cual implica definir la estructura de capital que representa las proporciones entre deuda circulante o corriente (de corto plazo), deuda a largo plazo, y el patrimonio neto.
- 3- ¿Cómo deben administrarse los flujos de fondos de operación a corto plazo? Es decir, establecer la relación entre los activos corrientes o circulantes, de corto plazo (se estima que permanecerán dentro de la empresa a corto plazo), y las deudas corrientes de corto plazo (son exigibles dentro de los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio contable).

Steven Silbiger. (2014). “MBA en 10 días”. Primera edición. Buenos Aires, Conecta, página 269, se refiere con relación a las decisiones de inversión, que las mismas corresponden a una de estas tres categorías básicas:

- Aceptar o rechazar una propuesta de inversión única.
- Elegir una inversión entre dos o más que compiten entre sí.
- Racionamiento del capital.

Entre las principales herramientas para la evaluación de inversiones podemos citar:

- El valor actual neto (VAN)
- La tasa interna de retorno (TIR)
- El período de recupero

Ahondaremos con profundidad sobre las mismas durante la conceptualización de la actividad de evaluación.

Respecto a las decisiones de financiación, en la página 273, Silbiger expresa que el administrador financiero debe obtener la financiación necesaria al menor costo posible para los niveles de riesgo que la gerencia esté dispuesta a aceptar. El menciona que hay cinco formas básicas para obtener financiamiento en una empresa:

- Recibir crédito de los proveedores.
- Obtener arrendamiento financiero.
- Obtener préstamos bancarios.
- Emitir obligaciones negociables.
- Emitir acciones.

Administración de Recursos Humanos (ARH)

Otras de las funciones importantes dentro de las actividades de soporte es la administración de recursos humanos (ARH). Mondy, R. Wayne. (2010). "Administración de Recursos Humanos". Decimoprimer edición. México, Pearson Education, página 4, conceptualiza a la misma como la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

Básicamente, todo administrador logra sus objetivos mediante la colaboración de otras personas, por lo cual necesita de una administración eficaz de los recursos humanos.

Wayne, sostiene que existen cinco funciones que se asocian con una administración eficaz de los recursos humanos, ellas son:

1- Dotación del personal:

Es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado para lograr los objetivos organizacionales.

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes, los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos dentro de una organización. Tiene efecto prácticamente sobre todos los aspectos de los recursos humanos, en especial sobre la planeación, reclutamiento y selección.

La planeación es el proceso sistemático para lograr hacer coincidir de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización, a lo largo de un período específico de tiempo.

El reclutamiento, es el proceso que busca atraer a los individuos de manera oportuna, en las cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización.

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular que la empresa tenga necesidad de cubrir.

2- Desarrollo de recursos humanos:

Es una función fundamental, ya que no solo consiste en la capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de la carrera, las actividades de desarrollo, y la administración y evaluación del desempeño.

3- Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de recursos humanos:

Los factores externos incluyen consideraciones legales, mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía, los sucesos imprevistos. Cada uno de esos factores, ya sea en forma separada o combinada con otros, pueden imponer restricciones sobre la manera de gestionar los recursos humanos.

4- Explicar quién desempeña la tarea de administrar los recursos humanos:

Tradicionalmente el administrador de recursos humanos era la persona que normalmente actúa como consejero o consultor, y que trabaja conjuntamente con administradores de línea, para ayudarlos a resolver cuestiones relacionadas a los recursos humanos, como por ejemplo, contrataciones, promociones, aplicación de sanciones disciplinarias, etc.

En la actualidad, la profesión de RH continúa evolucionando. Las áreas de recursos humanos pueden sufrir reducciones a causa de la reorganización de la empresa, tercerizando muchas de sus funciones principales.

- 5- Explicar la necesidad de que el administrador de recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de recursos humanos.

Desarrollo de Tecnología:

Los administradores del desarrollo tecnológico, son los responsables de sugerir e implementar la estrategia tecnológica de una empresa. Con esa finalidad deberán elegir entre las nuevas tecnologías alternativas para utilizarlas en la empresa, desarrollar métodos para integrar la nueva tecnología en nuevos productos y procesos, y movilizar los recursos necesarios para que la nueva tecnología se pueda implementar exitosamente.

Cada vez más, la tecnología es un recurso determinante de la eficiencia y rentabilidad de las empresas. Basándonos en el concepto económico de la función de producción vertido por Francisco Mochón, y Víctor Alberto Beker, en su libro ya citado con anterioridad, página 91, definen aquella función como la que especifica la cantidad máxima de un bien que puede producirse con una cantidad dada de factores o insumos, y se define para un estado dado del conocimiento tecnológico.

Por lo cual la tecnología es un factor que influye en la capacidad de producción, reduciendo costos, mejorando la eficiencia, y en consecuencia permite a las empresas ser más rentables.

Por lo tanto las empresas no deberían escatimar inversiones para incorporar tecnología correcta que ayude a resolver necesidades específicas.

Análisis de factores internos relevantes. Tabla IFAS.

Una vez realizado el análisis del ambiente interno, podemos resumir los resultados del mismo, utilizando la tabla IFAS (Internal Factor Analysis Summary).

Para construir una tabla IFAS, se deben realizar los siguientes pasos:

- Columna 1: Factores internos. Enumerar de 8 a 10 fortalezas y debilidades más importantes de la empresa.
- Columna 2: Valor. Es necesario asignar un valor de 0,00 a 1,00 a cada factor, según el posible efecto del mismo sobre la posición estratégica actual de la empresa.
- Columna 3. Calificación. Se debe asignar una calificación a cada factor de 1 a 5, según la respuesta específica de la administración a ese factor en particular.
- Columna 4. Calificación ponderada. Surge de multiplicar el valor de cada factor, por su calificación.
- Columna 5. Comentarios. Aclaraciones necesarias.

Tabla N° 3. Ejemplo de una tabla IFAS.

| Factores Internos | Valor | Calificación | Calificación Ponderada | Comentarios |
|-------------------------|-------|--------------|------------------------|-------------|
| Fortalezas | | | | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |
| Debilidades | | | | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |
| Clasificaciones totales | | | | |

Análisis situacional. Matriz FODA.

Una vez que hemos analizado los factores externos e internos, podemos utilizar la matriz FODA (anacrónico de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas), para lograr encontrar concordancias entre las oportunidades y las fortalezas, y las debilidades y amenazas. Es una herramienta muy utilizada en el proceso de la formulación de la estrategia, en donde a partir del análisis de la situación, desarrollamos la misión, los objetivos, las estrategias, y las políticas.

Tabla N° 4. Ejemplo de una matriz FODA.

| FACTORES EXTERNOS (EFAS) | FACTORES INTERNOS (IFAS) | Fortalezas (F)
Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas <i>internas</i> | Debilidades (D)
Enumere aquí de 5 a 10 debilidades <i>internas</i> |
|---|---|--|---|
| | Oportunidades (O)
Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades <i>externas</i> | | Estrategias FO
Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades |
| Amenazas (A)
Enumere aquí de 5 a 10 amenazas <i>externas</i> | | Estrategias FA
Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas | Estrategias DA
Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas |

Estudio técnico del proyecto

Una vez realizado el análisis ambiental, continuamos con el estudio técnico del proyecto.

El estudio de la viabilidad técnica del proyecto busca determinar si es físicamente posible realizar el proyecto.

El objetivo del estudio técnico que se realiza dentro de la viabilidad económica, es meramente financiero, es decir calcula costos, inversiones y beneficios que se derivan de aspectos técnicos del proyecto. Para ello se busca determinar las características de la composición óptima de los recursos que lograrán la producción eficaz y eficiente de bienes y servicios.

Un proceso productivo bien definido, permitirá determinar los requerimientos de obras físicas, maquinarias y equipos, su vida útil, los recursos humanos, los recursos materiales, los cuales

deberán ser cuantificados monetariamente para proyectar los flujos de caja que posibilitan las evaluaciones posteriores.

Balance de equipos.

La confección de estos balances de equipos deberá incluir tres ítems principales:

- La identificación de cada ítem, su cantidad y costo.
- La vida útil que permita estimar las inversiones de reposición de cada activo.
- El valor de liquidación de cada activo al final de su vida útil.

Una vez que está verificada la viabilidad técnica del proyecto, procederemos a analizar la viabilidad económica del mismo, dentro de ella debemos considerar:

Aspectos tributarios relevantes.

Un elemento del costo que influye directamente sobre todo proyecto de inversión es el tributario. El efecto tributario se vincula principalmente con el Impuesto a las Ganancias, que grava con una alícuota las utilidades de la empresa. También pueden existir impuestos sobre el patrimonio de las mismas.

En el caso del impuesto a las ganancias, se debe incluir el efecto tributario de cualquier utilidad o pérdida por:

- La venta de activos: por ejemplo en los casos de desinversión, outsourcing, reemplazo o abandono. Si el activo se vende con utilidades, la empresa deberá enfrentar un pago del impuesto proporcional a esa utilidad. Si se vendiera con pérdida, tendrá un efecto tributario positivo hacia el resto de la empresa. Si la venta no genera ni utilidades ni pérdidas, el efecto tributario sería nulo. El resultado de la venta se determina por la diferencia entre el precio de venta menos el costo contable del activo al momento de realizar la operación. El costo contable es igual al valor de origen, menos la depreciación acumulada.

- Compra de activos: en este caso, los efectos tributarios no se producen en el momento de la operación, ya que solo existe una variación de carácter patrimonial, sino que el efecto se produce a partir del año siguiente con el cómputo de la depreciación del ejercicio como pérdida deducible en la liquidación del impuesto.
- Variación de costos: el efecto indirecto de los impuestos también se observa en la variación de los costos, tanto en los proyectos que los incrementan (ampliación), como los que los reducen (por ejemplo reemplazo por tecnología más eficiente).
- Endeudamiento: el costo financiero de la deuda, correspondientes al pago de intereses sobre aquella parte de la inversión financiada con préstamo, son deducibles del impuesto a las ganancias, por lo tanto generan un impacto tributario positivo que debe incluir en el flujo de fondos, cuando se busca medir la rentabilidad de recursos propios.

Otro efecto tributario que es importante analizar, es el que produce el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA).

En la consideración del IVA tanto en las ventas como en las compras y gastos, se recomienda no incluir el impuesto en el flujo de fondos en el análisis del proyecto, porque las empresas actúan como intermediarias en la recaudación del impuesto para la AFIP, por lo que no modifica el resultado final, ni las conclusiones y decisiones finales sobre el proyecto. Por lo que se sugiere considerar valores netos del impuesto.

Tabla N° 5. Ejemplo del efecto del IVA.

| | Sin IVA | IVA | Con IVA |
|----------|---------|-----|---------|
| Ingresos | 100 | 21 | 121 |
| Egresos | 50 | 21 | 60,5 |
| Flujo | 50 | | 60,5 |

Al transferir el impuesto a la AFIP (60,5/1.21)) el flujo se iguala a 50.

Costos e inversiones.

Los egresos relevantes del proyecto se pueden clasificar en los que constituyen inversión, y los que representan gastos de operación. Mientras que los primeros no son gastos deducibles de impuestos, los segundos sí lo son.

La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentran en aquellas que deben realizarse antes del inicio de la operación, aunque también se deben considerar aquellas que deben realizarse durante la operación, ya sea para reemplazo de activos, como para solventar la ampliación del nivel de actividad proyectado.

Es necesario realizar el calendario de inversiones, en donde se detalla la magnitud y el momento en que debe realizarse cada desembolso.

Costo hundido.

Una inversión que merece un tratamiento especial, son los gastos realizados en el propio estudio de la evaluación del proyecto, ya que cualquier inversión realizada en el pasado se considera **costo hundido** si no tiene opción de uso o de venta. Por lo tanto no debería incluirse en el flujo de fondos, ya que cualquier decisión que se tome, se tendrá que pagarlo igual.

El único efecto relevante del costo del estudio sobre el flujo de fondos, es del beneficio tributario cuando el proyecto es de creación de una empresa nueva, ya que si se realiza el proyecto este gasto se puede activar, e ir amortizando deduciéndolo de impuestos, pero si no se crea la empresa, el gasto no es recuperable, ya que no se puede registrar. Cuando se evalúa una empresa en marcha, tanto el costo del estudio, como su efecto tributario, son irrelevantes, ya que haciendo o no proyecto, este se paga y el gasto es contabilizado.

Inversiones de reemplazo.

Las inversiones de reemplazo, se incluirán según la vida útil de cada activo, la cual se puede calcular según distintos criterios:

- Criterio contable: se supone que los activos deberían ser reemplazados, en la misma cantidad de años que pueden ser depreciados contablemente.
- Criterio Técnico: se define el período de reemplazo en función de estándares predeterminados de uso, que se relacionan con tasas estudiadas de falla, obsolescencia, horas de trabajo, unidades producidas, u otra forma donde primen las características físicas de las inversiones.
- Criterio comercial: determina el período de reemplazo, en función de alguna variable comercial generalmente asociada con la imagen corporativa.
- Criterio Económico: estima el momento óptimo económico de la sustitución, es decir cuando los costos de continuar con un activo son mayores a adquirir otro.

Inversión en capital de trabajo.

Es la inversión necesaria para financiar los desequilibrios de caja durante la operación. Todo negocio para funcionar necesita además de activos fijos, una cantidad de recursos líquidos permanentes que pueden financiarse con deuda, con recursos propios o con la rentabilidad del negocio.

Cuando en el proyecto hay un proceso productivo, un período de comercialización, y otro de cobro, el capital de trabajo debe financiar todos los gastos hasta recibir los cobros de los clientes.

Desde el punto de vista de la rentabilidad del proyecto, si bien se considera como una inversión inicial y puede ser también de ampliación durante la operación, es un activo de propiedad permanente del inversionista que se mantiene en la empresa, por lo que debería considerarse como parte del beneficio recuperable en el tiempo.

Existen tres métodos para calcular el capital de trabajo:

- El método contable: proyecta los niveles promedios de activos corrientes (caja y bancos, deudores por ventas, bienes de cambio) y el pasivo corriente (deudas de corto plazo), y calcula la inversión en capital de trabajo como la diferencia entre ambos.

- El método del período de desfase: que calcula la inversión en capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación, desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan. Para ello toma el costo promedio diario, y lo multiplica por el número de días estimados de desfase.
- El método del déficit acumulado máximo: determina el déficit acumulado máximo que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos. Para ello se elabora un presupuesto de caja mensual, para un período de doce meses, donde se detalla la estimación de los ingresos y egresos de caja mensuales.

Costos contables no desembolsables.

Son los que tienen un efecto indirecto en el flujo de caja en virtud de reducir el monto a pagar en el impuesto a las ganancias. Al respecto, los costos contables no desembolsables a considerar son tres: la depreciación de activos fijos, la amortización de activos intangibles, y el valor libros de los activos que se venden.

Estimación de beneficios del proyecto.

Luego del análisis de las inversiones y costos, debemos realizar la correspondiente estimación de beneficios del proyecto:

La rentabilidad estimada para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada para su implementación, sean estos obtenidos mediante el aumento de ingresos, creación de valor a los activos de la empresa, o reducción de costos.

Hay dos tipos de beneficios que deben ser incorporados en el flujo de caja, ellos son: aquellos que constituyen ingresos, como por ejemplo las ventas de productos o servicios que generará adicionalmente el proyecto como resultado de una mejora o ampliación; los ingresos por ventas de activos, particularmente cuando el proyecto involucra el reemplazo de alguno de ellos, o su liberación a través del outsourcing; los ingresos por las ventas de material de desecho reutilizable,

y los ahorro de costos que se vinculan con la realización del proyecto. Todos ellos constituyen beneficios que aumentan la liquidez de la empresa.

Por otro lado se encuentran aquellos que **no** representan movimientos de caja pero que son parte de la riqueza o del valor agregado por el proyecto a la empresa, por ejemplo el valor de desecho del proyecto final, y el recupero del capital de trabajo.

Valores de desecho.

Un beneficio que no representa un ingreso líquido, pero que debería ser incluido en el flujo de fondos, es el valor de desecho de los activos remanentes al final del período de evaluación del proyecto.

Si se decide evaluar un proyecto en un período de por ejemplo 10 años, esto no significa que la empresa tendrá una duración de igual cantidad de años. Generalmente los proyectos se evalúan en un período de tiempo diferente de la vida útil real o estimada de los activos, y el valor de desecho representa el valor que tendría el negocio en ese momento.

Podríamos mencionar tres métodos para el cálculo del valor de desecho, dos de ellos calculan el valor de los activos al final del período de evaluación: uno determinando el valor contable o de libros de cada uno de ellos, y el otro definiendo su valor comercial neto del efecto impositivo. Para este método será necesario contar con información de los precios de activos usados en el mercado secundario.

El tercer método al cual podríamos denominar el económico: considera que el valor del proyecto no es la suma de cada uno de los valores individuales de los activos, sino que corresponde al valor actual de lo que el conjunto de activos puede generar como flujo perpetuo.

Estructura general del flujo de fondos

Una vez detallada la estimación de beneficios, inversiones y costos, podemos proceder a la construcción de los flujos de fondos.

Existen varias formas de construir el flujo de fondos, según la información que se desea obtener: por ejemplo, medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él, o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión. Por lo tanto la estructura del flujo de fondos, dependerá del objetivo perseguido con la evaluación.

Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios del proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un período, generalmente de un año, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del período siguiente puedan ocurrir.

Por ejemplo, si el horizonte de evaluación es de 10 años, se debe construir un flujo de caja con 11 columnas, una para cada año de funcionamiento, y otra, la columna 0, para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha.

Una forma de ordenar los distintos ítems que componen el flujo de caja de un proyecto es considerar las siguientes etapas en el proceso de construcción:

Figura N° 5. Etapas en la construcción del Flujo de Fondos.



En los ingresos y egresos sujetos a impuesto, se deben incluir todos los movimientos de caja que por su naturaleza pueden tener efectos sobre el estado de resultado de la empresa, y por consiguiente, en la cuantía del impuesto a las ganancias.

Los gastos no desembolsables, corresponden a gastos, que sin ser salidas de caja, es posible adicionar a los costos de la empresa con fines contables, permitiendo reducir la utilidad sobre la cual se calcula el impuesto a las ganancias. Por ejemplo la depreciación de bienes de uso.

Como resultado de la suma y resta de ingresos y gastos, tanto efectivos como no desembolsables, se obtiene la utilidad antes de impuestos.

En la etapa siguiente procederemos al cálculo del impuesto, aplicando la alícuota vigente a la utilidad antes del impuesto.

Luego de calculado y restado el impuesto obtenemos la utilidad neta.

Dado que los gastos no desembolsables no constituyen una salida real de caja, una vez calculado el impuesto, se debe proceder a realizar el ajuste correspondiente relativo a estos gastos, sumándolos nuevamente al flujo de fondos, pero dejando reflejado su efecto tributario.

En los ingresos y egresos no sujetos a impuestos se deberán incluir los movimientos de fondos que no afectan los resultados de la empresa, sino que sólo constituyen variaciones de índole patrimonial. En este ítem se deberá incluir en el último período de evaluación, la valoración del remanente de la inversión realizada en el proyecto, el cual se expresa mediante el correspondiente valor de desecho.

Consideraciones a tener en cuenta en casos de empresas en marcha:

Puede darse el caso de tener que comparar proyectos con distintas vidas útiles. En esta situación dos procedimientos se destacan sobre el resto, ellos son: evaluar todos los proyectos en el período del de menor vida útil, o calcular el costo anual equivalente de las dos alternativas, en este último caso se supone que las opciones de distintas vidas útiles son repetibles en el largo plazo, por lo que se calcula un flujo promedio anual.

Cuando se evalúe la conveniencia de un reemplazo de activos, será irrelevante el cambio en los niveles del capital de trabajo para respaldar la operación. Pero si se trata de la ampliación de capacidad, si será necesario su cálculo.

Una primera forma de determinar la conveniencia de realizar una inversión que genere un cambio respecto de una situación existente, es la que se realiza mediante la proyección de dos flujos de fondos: uno para la situación base o sin proyecto, y otro para la situación con proyecto. En ambos casos se deberá estimar el comportamiento del flujo de caja que se espera que pueda ocurrir si se sigue un camino u otro.

Una alternativa al criterio anterior es efectuar un análisis incremental, que correctamente realizado debe conducir a los mismos resultados.

Según esto, el resultado de ambas alternativas no solo debe conducir a la misma decisión, sino que además debe mostrar exactamente la magnitud monetaria de la diferencia de los resultados.

Tratamiento de la inflación en la construcción del flujo de fondos:

El término inflación hace referencia al aumento sostenido y generalizado de los precios en una economía.

Una de las características que hace a la inflación un problema complejo es el hecho de la dificultad para proyectarla con certeza.

A ello debemos agregar que todo fenómeno inflacionario no afecta a todos los precios por igual, es decir produce un cambio en los precios relativos.

De este modo, no es suficiente obtener la tasa proyectada de la inflación general, como podría ser por ejemplo la proyección del IPC, sino que es necesario proyectar variaciones de precios para cada rubro en particular de ingresos y gastos.

Una de las metodologías que podemos implementar para resolver este problema es trabajar con precios corrientes.

Esto implicaría proyectar los precios futuros de cada rubro del estado de resultados (precios de los bienes comercializados, costos y gastos implicados) durante toda la vida del proyecto, de modo que las cantidades proyectadas, quedarán valuadas a dichos precios estimados.

Una vez que tengamos el estado de resultados proyectado, procederemos a realizar los ajustes pertinentes que nos permitan obtener el flujo de fondos del proyecto.

Por último debemos proceder al cálculo del valor actual del flujo de fondos que fue proyectado a valores corrientes y que contienen las futuras variaciones de precios en la economía.

Es de vital importancia determinar la tasa de descuento que vamos a utilizar. Una propuesta sería utilizar una tasa nominal corriente, es decir aquella tasa que suma a la tasa de interés real, la tasa de inflación esperada a lo largo del proyecto. Pero, ¿cuál sería la tasa de inflación esperada a considerar?

Una alternativa podría ser tomar una tasa promedio de todos los períodos que abarca el proyecto. Esta alternativa podría resultar en economías con baja inflación, pero no en países con alta inflación.

Entonces una opción para aplicar en países con alta inflación sería tomar la tasa de inflación esperada para cada período del proyecto, y descontar cada uno con su tasa correspondiente.

Otra metodología propuesta sería expresar el flujo en moneda extranjera.

Consiste en partir del flujo de fondos en moneda corriente y convertirlo en una moneda dura como podría ser el dólar estadounidense, utilizando el tipo de cambio proyectado para cada período.

Una vez que tenemos el flujo de fondos corriente pero expresado en dólares, descontarlo a una tasa corriente en dólares.

Otra alternativa podría ser no incluir el efecto de la inflación en el flujo de fondos, y confeccionar el mismo en valores históricos, considerando sólo incrementos en las cantidades reales.

Evaluación

Por último analizamos la actividad de evaluación, es decir realizar el cálculo y análisis de la rentabilidad.

El cálculo de la rentabilidad es una tarea compleja por las dificultades que existen para pronosticar el comportamiento de todas las variables que condicionan su resultado. Por ello, generalmente se explica que lo que se evalúa es uno, tal vez, el más probable de todos los escenarios que pueda enfrentar el proyecto.

La determinación de la rentabilidad propiamente dicha, es un proceso mecánico que debería conducir siempre a un único resultado, entre los métodos más comunes aplicados podemos mencionar: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), y el período de recupero de la inversión.

El Valor Actual Neto (VAN)

El Valor actual neto (VAN), mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad exigida y recuperar la inversión.

Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos de fondos proyectados desde el periodo 1 de la operación y se le resta la inversión inicial del periodo 0.

Para la actualización se utiliza una tasa de descuento, cuyo modo de determinación desarrollaremos más adelante.

Fórmula del VAN:

$$VAN = -I_0 + \frac{FF_1}{(1+i)^1} + \frac{FF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+i)^n}$$

Si el resultado del VAN es mayor que 0, mostrará lo que se gana después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno exigida.

Si es igual a 0, el proyecto reporta la tasa que se quería obtener, después de recuperar la inversión.

Si es menor a 0, muestra lo que falta para ganar la tasa deseada, después de recuperar la inversión. Puede tener rentabilidad, pero ser menor a la exigida, hasta pueden indicar que parte de la inversión no se recuperará.

Ventajas de la utilización del VAN:

- El VAN depende únicamente de los flujos de fondos estimados del proyecto, del costo de oportunidad del capital. No se ve afectado por los gustos o preferencias de los directivos, ni de la selección del método contable, tampoco de la rentabilidad real del negocio, ni de otros proyectos independientes.
- Considera flujos de fondos, y no valores contables sujetos a variabilidad de criterios de registraci3n.
- Toma en cuenta la totalidad de los flujos, no un cierto n3mero de ellos.
- Descuenta todos los flujos de fondos a una tasa que refleja el rendimiento de alternativas de inversi3n comparables.
- Propiedad aditiva: Los valores resultantes del c3lculo del VAN, al ser fondos descontados, se encuentran medidos en dinero de hoy, y por lo tanto pueden ser sumados.

Desventajas del VAN:

- La regla del VAN no tiene en cuenta el tiempo de duraci3n o vida de un proyecto. Entonces al comparar dos proyectos mutuamente excluyentes de diferente duraci3n, habr3 un sesgo a favor del que tiene mayor duraci3n.
- Se establece en valores absolutos y no relativos, por lo tanto no tiene en cuenta la escala de los proyectos.

C3lculo del Costo del Capital:

El costo del capital representa la tasa de retorno exigida a la inversi3n realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad de los recursos destinados a 3l, y el riesgo que deber3 asumir. Esto requiere en primer lugar determinar una tasa que pueda ser considerada libre de

riesgo, para luego agregar una prima por cada tipo de riesgo asociado específicamente con el proyecto.

La prima de riesgo más utilizada es la que calcula la diferencia entre la rentabilidad promedio observada en el mercado financiero en instrumentos de renta variable, menos la tasa de retorno de instrumentos libre de riesgo.

Para la determinación de la tasa de descuento utilizamos la fórmula del WACC, que en sus siglas en inglés significa el costo promedio ponderado del capital.

Fórmula del WACC

$$\frac{D}{D + E} * kd * (1 - t) + \frac{E}{E + D} * ke$$

Dónde:

D: Deuda

E: Equity

Kd: tasa de interés de la deuda

(1-t): escudo fiscal, ahorro impositivo que se obtiene al deducir del impuesto a las ganancias los intereses, donde “t” es la tasa del impuesto.

Ke: costo del equity (patrimonio neto). Para determinarlo utilizamos la fórmula de CAPM (Capital Asset Pricing Model) para el cálculo del costo del capital propio.

Fórmula del CAPM:

$$ke = (Rf + \beta * (Rm - Rf)) + \text{Riesgo país}$$

Dónde:

Rf: Tasa libre de riesgo

β : Beta del sector

R_m : Tasa de riesgo de mercado

La Tasa Interna de Retorno (TIR):

Es aquella tasa que mide la rentabilidad en porcentaje correspondiente a un flujo de fondos. Matemáticamente equivale a la tasa de descuento que, aplicada a un flujo de fondos genera un VAN igual a cero.

Fórmula:

$$VAN= 0 = -I_0 + \frac{FF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FF_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+TIR)^n}$$

La TIR es una tasa intrínseca del proyecto, por lo tanto no debemos confundirla con la tasa de corte para calcular el VAN, que refleja el costo de oportunidad del capital.

Para poder tomar una decisión necesitamos comparar la TIR con la tasa de corte del proyecto.

De esta manera deberían aceptarse aquellos proyectos cuya TIR es igual o mayor a la tasa que refleja el costo de oportunidad.

Si la TIR del proyecto es mayor que el costo de oportunidad, tendría asociado un VAN positivo. Al contrario, tendría un VAN negativo.

Si la TIR fuera igual al costo de oportunidad, el VAN sería igual a cero.

Su atractivo radica en la practicidad en su utilización, ya que expresa la rentabilidad en porcentaje, que permite comparar con la tasa de descuento.

Desventajas en su utilización:

- Entrega un resultado, generalmente conduce a la misma regla de decisión que el VAN

- No sirve para la comparación de proyectos, ya que una TIR mayor, no indica la conveniencia de este proyecto, puesto que hay que considerar además la cuantía de la inversión.
- Puede haber tantas TIR, como cambios de signo tenga el flujo de fondos.
- No es una medida útil en proyectos de desinversión
- Puede llevar a tomar decisiones erróneas en proyectos de inversión, o financiados.

Resumen de la interpretación de los resultados del VAN y de la TIR:

- Cuando VAN mayor que 0, y la TIR mayor que 0, significa que la rentabilidad es superior a la exigida, después de recuperar la inversión.
- Cuando VAN igual que 0, y la TIR mayor que 0, significa que la rentabilidad es igual a la exigida, después de recuperar la inversión.
- Cuando VAN menor que 0, y la TIR mayor que 0, significa que la rentabilidad es inferior a la exigida, después de recuperar la inversión.
- Cuando VAN menor que 0, y la TIR igual que 0, significa que la rentabilidad es 0, pero se recupera toda la inversión.
- Cuando tanto el VAN como la TIR, son menores que 0, la rentabilidad es 0, y no se recupera toda o parte de la inversión.

Período de recuperación de la inversión (PRI):

Tiene por objeto determinar en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado, ya que incluye el costo de la tasa de retorno exigida.

Análisis de inversiones en condiciones de riesgo e incertidumbre:

Los resultados que se podrían obtener aplicando los criterios de evaluación no miden con exactitud la rentabilidad del proyecto, sino sólo uno de tantos escenarios futuros posibles, tal vez el más probable.

Por ello, la decisión de la aceptación o rechazo de un proyecto, debe basarse además de la interpretación de los resultados del VAN y la TIR, en comprender el origen de la rentabilidad de la inversión, y del impacto de la no ocurrencia de algún parámetro considerado en el cálculo del resultado.

Análisis de sensibilidad

El proyecto debe considerar también las posibles reacciones de la competencia, de los proveedores, clientes, etc. y realizar un análisis de sensibilidad de la rentabilidad a cambios, dentro de rangos probables, en los supuestos que determinaron la estructura de costos y beneficios.

En la evaluación de proyectos, los conceptos de riesgo e incertidumbre se diferencian en que, mientras que el primero considera que los supuestos de la proyección se basan en probabilidades de ocurrencia que se pueden estimar, el segundo enfrenta una serie de eventos futuros a los que es imposible asignar una probabilidad. Es decir, estadísticamente hablando, existe riesgo cuando los posibles escenarios y sus resultados se conocen, y cuando hay antecedentes para estimar su distribución de frecuencia. En cambio hay incertidumbre cuando los escenarios o la distribución de frecuencia de sus resultados, se desconocen.

Entre las herramientas para el análisis de riesgo e incertidumbre podemos citar al análisis de escenarios, análisis de puntos críticos, y simulación de Montecarlo.

Estos procesos de simulación pueden clasificarse a su vez en: simulación determinista, y simulación aleatoria.

La primera incluye a los procesos que ante un mismo cambio en el valor de las variables, arrojan el mismo resultado. Mientras que en la segunda, es aquella en donde no se pueden predecir los resultados, ya que depende de la distribución de probabilidades de cada variable y del valor probabilístico que asume en cada análisis. Por ejemplo el método de simulación de Montecarlo.

Modelos de simulación determinista:

La expresión más común del riesgo, es la de la variabilidad relativa del retorno esperado, respecto del retorno medio, es decir la **desviación estándar** del retorno esperado, sobre todo la información sobre su magnitud. Mientras mayor sea la variación estándar, mayor será la variabilidad del retorno, y por consiguiente el riesgo.

En cuanto a las probabilidades, encontramos las subjetivas, que son aquellas que no se pueden verificar en forma objetiva. La más observada en la práctica es la que supone una **distribución normal**, que indica que el 67,5 % de los casos, los retornos se encontrarán dentro de un rango que está en el valor promedio del retorno, más-menos, una desviación estándar. Si al promedio, se suman y restan dos desviaciones estándar, el intervalo incluirá el 95 % de los casos. Si se adicionan o sustraen tres desviaciones estándar, el intervalo incluirá al 99 % de los casos.

En una empresa en marcha, es posible encontrar datos históricos que nos permita efectuar un análisis de riesgo de un nuevo proyecto en base a experiencias previas. El análisis de riesgo mediante el método de la desviación estándar sigue procedimientos distintos según se trate de datos históricos o proyectados.

Fórmula a aplicar con datos históricos:

$$\sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (A_j - A_x)^2}{n-1}}$$

Dónde:

A_j es el rendimiento de cada observación j .

A_x es el rendimiento promedio de las observaciones.

n , es el número de observaciones.

Para calcular la variabilidad de los resultados de una inversión, según los posibles escenarios futuros a los cuales se puede asignar una probabilidad de ocurrencia, la fórmula a utilizar sería la siguiente:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{k=1}^n (A_k - A_y)^2 * P_k}$$

Dónde:

A_k es el resultado esperado de cada escenario

A_y es el resultado promedio ponderado de los distintos escenarios respecto a la probabilidad P_k asignada a cada uno.

Para obtener el VAN esperado, se multiplica el VAN de cada escenario por la probabilidad asignada a cada uno, y luego se suman.

Para obtener la probabilidad de un rendimiento positivo del proyecto, se debe encontrar el punto donde el VAN se hace 0. Para lo cual debemos encontrar a cuántas desviaciones de la media se encuentra este punto. A tal fin dividiremos el valor esperado del van entre la desviación estándar. El resultado nos expresa el porcentaje de una desviación estándar que se necesita para encontrar ese punto. Una desviación estándar hacia la izquierda tiene el 34% de probabilidad, debido a la propiedad de simetría de la distribución normal (de la media hacia la derecha se tiene el 50% de probabilidad). Por lo tanto si extrapolamos, la formula seria:

$(VAN \text{ esperado} / \text{Desviación estándar}) * 0,34 + 0,5 = \text{probabilidad de obtener un VAN mayor o igual a 0.}$

Cuando se comparan proyectos con consideraciones de riesgo, existen algunos criterios para ayudarnos en el proceso decisorio, ellos son: el de dominancia, nivel de aspiración, valor esperado, y equivalencia de certeza.

En cuanto al criterio de dominancia, es cuando en todos los escenarios, el resultado esperado de una alternativa X supera al de la alternativa Y, entonces se dice que la primera domina a la segunda, y por lo tanto la segunda debe ser descartada.

Según el criterio del nivel de aspiración, se define el nivel del mismo, y se elige el proyecto que maximiza la probabilidad de alcanzarlo.

En tanto que el criterio del Van esperado, calcula el valor esperado de cada proyecto en función de la probabilidad asignada a cada escenario del mismo, y al resultado proyectado.

Por último el criterio de equivalencia de certeza, corrige el resultado del valor esperado, al multiplicarlo por un coeficiente de aversión al riesgo.

Análisis de sensibilidad para proyectos en condiciones de incertidumbre:

Los métodos que consideran el riesgo no son malos en sí mismos, pero pueden resultar insuficientes para agregarlos por sí solos en una evaluación.

Dos son los principales métodos para medir la sensibilidad, que se proponen como complementos.

Ambos métodos muestran el grado de variabilidad que pueden exhibir, o dependiendo del modelo resistir el flujo de caja. Esto permite identificar las variables más críticas y los puntos más débiles.

El método más tradicional y común se conoce como el método de sensibilización de Hertz, o análisis multidimensional, el cual analiza qué pasa con el VAN cuando se modifican los valores de una o más variables que se consideran susceptibles de modificación durante el periodo de evaluación. El procedimiento propone que se confeccionen tantos flujos de caja como posibles combinaciones se identifiquen entre las variables, pero para su simplicidad se sugiere construir flujos para un escenario optimista y otro para el pesimista.

La principal ventaja que se le asigna a este modelo es que permite trabajar con cambios en más de una variable a la vez.

Un modelo opcional, denominado unidimensional, plantea determinar la variación máxima que puede resistir una variable relevante, es decir aquel que hace al VAN igual a 0, para que el proyecto siga siendo atractivo.

El otro modelo de simulación, es el de simulación de Montecarlo, que genera numerosos resultados que puede tomar el VAN, si a cada factor que condiciona el flujo de caja se le asigna, aleatoriamente un valor probable de ocurrencia. Al aplicar repetidas veces la selección de valores

aleatorios para cada factor, dentro de su propia distribución de probabilidad, se logra obtener un número suficiente de resultados como para pronosticar la forma de distribución del comportamiento probabilístico del VAN.

Metodología.

El enfoque metodológico que se aplicó en la evaluación del proyecto, fue el siguiente:

Tipo de investigación: Empírica.

Perspectiva temporal: sincrónica (a desarrollar en el lapso de 8 meses desde Enero 2024).

Especificación del universo de estudio: se analizaron en la investigación potenciales clientes de la categoría despensas y supermercados/autoservicios de la ciudad de Santiago del Estero.

Principales proveedores y competidores, como así también el ambiente interno de la empresa.

Unidades internas de análisis: se analizaron el área comercial, logística, depósito, administración, y la gerencia de la empresa.

Técnicas de recolección de datos:

Fuentes primarias:

- Encuestas.
- Entrevistas semi estructuradas.
- Observación.

Fuentes secundarias:

- Informes estadísticos de organismos públicos y cámaras de comercio.
- Bases de datos de otras empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo.

Conociendo el modelo de negocio de la empresa. Modelo Canvas

Para poder comprender cómo funciona el negocio llevado a cabo por la empresa, se utilizó la herramienta de gestión estratégica descrita en el marco teórico, desarrollada por Alex Osterwalder conocida como Modelo Canvas, el cual nos brinda una visión global y estructurada del modelo de negocio.

Tabla N°6. Modelo Canvas aplicado a la empresa.

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <u>Asociados</u>
<u>Claves:</u>
Proveedores de mercaderías
Proveedores de instalaciones
Sistema informático
Bancos y tarjetas de créditos
Estaciones de servicio. | <u>Actividades</u>
<u>Claves:</u>
Gestión de compras
Ventas
Logística
Adm. Y control
<hr/> <u>Recursos</u>
<u>Claves:</u>
Recursos Humanos
Instalaciones
Mercaderías
Financieros
Software | <u>Propuesta de Valor:</u>
Satisfacer las necesidades de alimentación, con productos de la mejor calidad, al precio más competitivo, brindando un excelente servicio | <u>Relación con los clientes:</u>
Directa
Personalizada
Construcción de vínculos a largo plazo
<hr/> <u>Canales:</u>
Locales de venta al consumidor final
Vendedor (presencial) a despensas
Venta a Sub distribuidores (presencial) | <u>Segmentos de clientes:</u>
Consumidores finales (B2C)
Clientes (B2B):
Despensas, supermercados, gastronómicos, Sub distribuidores y mayoristas. |
| <u>Estructura de costos:</u>
Costo de la mercadería vendida
Costos del personal
Costo de combustible
Costo de servicios: electricidad, agua, gas, teléfono, internet
Costos por mantenimiento de rodados e inmuebles
Honorarios profesionales | | <u>Vías de ingresos:</u>
Ingresos por ventas de mercadería: (En efectivo, tarjetas de crédito, transferencias)
Ingresos por servicio de fletes de mercaderías al interior
Ingresos por alquiler temporal de espacios ociosos | | |

Actividades desarrolladas en el proceso de evaluación

Formulación.

Generación de la idea.

La evaluación del presente proyecto surgió a partir de la consulta realizada por los dueños de la firma Los Gallegos S.R.L.

Los mismos observaron que tenían una situación problemática/oportunidad, dentro de su canal de venta denominado Sub-Distribuidores que incluían a clientes que compraban por mayor para luego revender a despensas, autoservicios y supermercados de la ciudad.

Los dueños de la empresa detectaron los siguientes conflictos:

- Los sub distribuidores compraban solo los productos que a ellos les convenía dentro del portfolio de Los Gallegos.
- Utilizaban una estructura de logística inadecuada, con vehículos de reparto sin equipo de frío, interrumpiendo la cadena de frío, alterando la conservación y por ende la calidad del producto.
- Encarecían el costo final de la mercadería por los excesivos márgenes de rentabilidad que aplican.
- La empresa pierde la trazabilidad de los clientes.
- La empresa pierde imagen de marca en el mercado.

Ante esta situación la empresa considera que puede capitalizar las siguientes oportunidades:

- Ganar mayor margen bruto.
- Obtener información sobre la trazabilidad de los clientes.
- Controlar el precio final de los productos, y de esa manera poder evitar que se encarezcan en demasía.
- Cuidar la conservación y calidad del producto, ya que cuenta con los recursos necesarios para una logística óptima.
- Posicionar la imagen de marca en el mercado.
- Utilizar capacidad ociosa de la estructura.

Análisis de factibilidad.

Análisis Ambiental.

Tal cual se desarrolló en el marco teórico, el análisis ambiental es necesario para poder identificar en su ambiente externo posibles amenazas y oportunidades, y en su ambiente interno detectar fortalezas y debilidades que puedan afectar el éxito del proyecto.

Análisis del ambiente externo:

Dentro del ambiente externo es necesario analizar tanto el macro entorno, como el sector industrial específico en donde se desenvuelve la empresa.

Análisis del Macro Entorno. Variables.

Mediante la aplicación de los principales conceptos vertidos dentro del marco teórico, se relevaron las principales variables del macro entorno.

Políticas y legales:

Leyes fiscales: las modificaciones respecto a la flexibilidad laboral, y el paquete fiscal, podrían constituir oportunidades para aumentar el empleo e inversiones.

La política de comercio exterior de permitir la importación de productos lácteos desde Uruguay, podría constituir una amenaza por el aumento de la competencia.

Económicas:

El PBI en retracción, la inflación en disminución, niveles de desempleo en aumento, tipo de cambio pisado, con una brecha sobre los dólares paralelos cada vez mayor, atraso cambiario, con tasas de interés en tendencia decreciente, consumo en caída.

Todo ello produce una situación de recesión económica que produjo alteraciones en los hábitos de consumo reduciendo en primera instancia las cantidades de productos de primera calidad, para luego si la crisis se profundiza, empezar a consumir productos de segundas marcas. Todo ello representa una amenaza para la reducción de los ingresos por ventas para la empresa debido a la caída del consumo.

Socio Cultural:

Tendencias incipientes a consumir productos veganos en reemplazo de los de origen animal, pero todavía en Santiago no representa un segmento importante.

Crecimiento de la cantidad y distribución de la población en el mercado santiaguense.

Tecnológicas:

Utilización de aplicaciones tecnológicas para la mejora de la gestión comercial, logística de operaciones y administración.

Implementación de un sistema informático alojado en la nube, que permite gestionar la empresa en forma remota.

Geo localización de clientes, etc.

Análisis del Sector Industrial (fuerzas competitivas- Porter).

Se analizó el sector industrial mediante los conceptos propuestos por Michael Porter, para determinar la intensidad de la competencia dentro del mismo:

Riesgo de que ingresen más participantes:

Este riesgo depende principalmente de dos factores: las barreras actuales contra la entrada, y de las reacciones previsibles de las empresas ya establecidas.

Barreras de entrada:

Es un sector en donde es necesario invertir un monto importante de capital para contar con estructuras que nos permitan aprovechar las ventajas de economías de escala. Los productos no son muy diferenciados entre sí. Los montos necesarios para invertir en bienes de capital son relativamente elevados. Es un sector donde el cliente no tiene grandes costos por cambiar el producto. Tampoco tiene desventajas de Costos independientes de las economías de escala (tecnologías, acceso a materias primas, ubicación favorable, curva de aprendizaje)

Por lo tanto, podemos concluir que las barreras de entrada son relativamente altas.

Represalias esperadas:

Los principales competidores actuales tienen el poder suficiente para ahuyentar a futuros ingresantes, mediante amenazas de posibles represalias, mediante la aplicación de acciones mediante el precio, la cobertura, e imagen de marca ya posicionada como prestigiosa.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:

En la actualidad el sector de la distribución de productos de consumo masivo, en especial de alimentos, cuenta con un mercado maduro, con lento crecimiento de la industria. Con altos costos fijos que hacen necesaria usar toda la capacidad disponible.

Existe poca diferenciación de sus productos, con ausencia de costo de cambio, donde prima más que nada el precio competitivo, y el aumento de la capacidad en grandes volúmenes permiten aprovechar los beneficios de las economías de escala.

La investigación realizada, permitió efectuar un análisis individual de los principales competidores actuales:

Distribuidora La Santiagueña:

Es representante exclusivo de la marca La Paulina (Saputo Hnos.) el segundo productor en kilos de quesos del país detrás de Mastellone (La Serenísima). Apuntan al mismo segmento (ABC, ABC1) clases media-alta, ofreciendo quesos de gran calidad y a precios similares a Punta del Agua.

En cuanto a fiambres, su principal marca es Lario, (empresa muy posicionada en el mercado santiagueño), con la cual ofrecen también fiambres de primera calidad, apuntando al mercado de clase media-alta. Lograron conseguir acuerdos muy ventajosos de compra, que le permiten salir con precios muy competitivos.

Tienen la mayor cobertura del mercado, con una fuerza de venta propia de 11 vendedores para la ciudad. Además tienen una política de financiamiento de boleta contra boleta a 7 días en este canal, lo que le permite penetrar en nuevos clientes, y fidelizar a los existentes.

Trabajan, jornada comercial de lunes a sábados, garantizando entrega a 24 hs.

Es sin duda alguna, el principal competidor.

Distribuidora "La Sin Rival":

Es representante de lácteos Manfrey. Tienen productos de buena calidad, que apunta también a un segmento de clase media-alta a precios razonables. Una debilidad importante que tienen es que frecuentemente sufren problemas de abastecimiento de mercadería desde la fábrica, por lo que no pueden satisfacer totalmente su demanda.

En cuanto a fiambres, comercializan también la marca Lario, aunque al no contar con acuerdos tan beneficiosos como La Santiagueña, no pueden fijar precios muy competitivos.

No tienen una gran cobertura en ciudad, ya que están enfocados en el interior de la provincia.

Representante de La Serenísima:

Está enfocado principalmente en atender los hipermercados de grandes superficies (Vea, Libertad, Chango Mas). Tiene una cobertura deficiente en el canal general. Es una marca de altísima calidad, pero a precios muy altos, no competitivos para este canal en la calle.

No representa un fuerte competidor actual, porque están enfocados en otro tipo de canal.

Representante de Ilolay

Son productos de buena calidad, a precios competitivos. No cuenta con una fuerza de ventas que le permita tener una buena cobertura en la calle. Está enfocado en clientes mayoristas. No representa una amenaza actual para el proyecto.

Mayoristas: "San José" y "La Rotonda":

Ofrecen lácteos, fiambres, y mercadería en general, de marcas de menor calidad, a precios más bajos. Apuntan a segmentos de clase media-baja.

La desventaja que tienen es que los clientes deben trasladarse a comprar a sus galpones, que en la mayoría de los casos se encuentran ubicados en zonas de difícil acceso. Esto representa una

oportunidad para las distribuidoras de agregar un valor diferencial brindando el servicio de entrega en el punto de venta dentro de las 24 hs.

Ofrecen financiamiento mediante medios de pagos como tarjetas de crédito, tarjetas sociales, etc.

Podríamos concluir entonces que, en virtud de todo lo analizado precedentemente, se trata de un sector con alta intensidad de rivalidad entre los competidores actuales.

Presión proveniente de los productos sustitutos:

Recordando lo expresado en el marco teórico, los sustitutos son productos que cumplen la misma función que el de la industria. Limitan los rendimientos potenciales del sector, ya que imponen un techo a los precios que pueden cobrarse en el sector industrial. Es necesario prestar especial atención a los que están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño, y a los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

Podemos considerar como sustitutos quesos y lácteos veganos.

Existen múltiples razones por las que una persona puede excluir los lácteos de origen animal de su dieta: intolerancia a la lactosa o caseína de la leche, reducir el colesterol, o por razones éticas.

Estos productos se pueden obtener de derivados de la soja (tofu sedoso o firme, leche o yogur), leches vegetales (arroz o avena), o pastas o yogures de frutos secos o semillas remojadas como almendras y anacardos.

Esta tendencia si bien es incipiente, aún le falta mucho recorrido para ser una seria amenaza como producto sustituto de quesos y lácteos, más aún en un lugar como Santiago del Estero, que aún en la actualidad, demora más que las grandes ciudades en acoplarse a las nuevas tendencias. La cantidad de consumidores que eligen estos productos, es tan pequeña, que podría constituir un micro nicho, que está fuera de la estrategia de la empresa, ya que la misma tiene como objetivo atender grandes volúmenes de consumo masivo.

Algo similar ocurre con los fiambres, que tienen un alto contenido de grasas y sodio, lo que no es muy saludable para nuestro organismo.

También se han desarrollado alternativas de embutidos de origen vegetal derivados de legumbres como soja, lentejas.

Aunque representan una alternativa más saludable, tienen algunas desventajas: son opciones más costosas, de menor disponibilidad, menor duración, con diferencia en el sabor.

Aún (al igual que los quesos y lácteos) es una tendencia incipiente.

Por lo cual, podemos concluir que los productos sustitutos no representan una amenaza en la actualidad.

Poder de Negociación de Compradores:

En este sector, el grupo no está concentrado y no compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

Los productos que compran representan una parte importante de su negocio.

Los productos que adquieren de la industria son estándares o poco diferenciados.

Los compradores tienen un bajo costo al cambio.

El grupo obtiene bajas utilidades.

Los compradores no representan una amenaza de integración hacia atrás.

El grupo no tiene toda la información: precios, demanda, costos del proveedor, etc.

Por lo tanto, podemos concluir que los clientes de este canal, tienen bajo poder de negociación.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En este sector, los proveedores tienen total poder de negociación. Los distribuidores son meros tomadores de precios y condiciones impuestas por las marcas.

Sus proveedores más importantes son:

Punta del Agua S.A.:

Es el principal proveedor de la empresa, ya que es la única marca que la empresa es distribuidor en forma exclusiva en la provincia. Esta marca representa el 70% de las ventas totales de la empresa, y su producto estrella es el queso cremoso.

Es un proveedor que respalda totalmente, respetando la exclusividad y nunca vendió a otro distribuidor (a pesar de numerosos intentos de la competencia).

Tiene total poder de negociación: en la fijación de precios, en la determinación de plazos de pagos, aunque en algunas oportunidades realizó concesiones momentáneas de extensión en el plazo de pago, para apoyar inversiones en activos fijos de la empresa. Pueden decidir quitar la representación si se incumplen condiciones del contrato.

Es el proveedor fundamental para la empresa, pues las ventas de su marca sostienen el negocio, apoyadas en la alta calidad percibidas de sus productos, e imagen de marca.

Aunque para ellos, también Los Gallegos S.R.L. es un cliente importante, ya que se clasifica como el cuarto cliente que más compra en el país. Es un mérito muy importante, puesto que está ubicado en un mercado de tamaño más pequeño que otras provincias más grandes, y que compran menos cantidades a Punta del Agua.

Es el proveedor estratégico esencial, por lo que la empresa debería cumplir a rajatabla con todos los requerimientos que solicite, ya que perderlo sería una verdadera catástrofe para la empresa.

La Piamontesa:

Es un proveedor importante, que acompaña con acciones comerciales para impulsar a la empresa, también es flexible con las formas de pago. El problema es que su representante no compromete exclusividad con ningún distribuidor, más aún, él mismo empezó a vender en forma directa a clientes de Los Gallegos.

Igual a los demás, son fijadores de precios y condiciones. Es un proveedor importante por los volúmenes de ventas potenciados por las acciones con que ayuda a la empresa, pero como marca está posicionada en segundo lugar detrás de Lario.

Rafaela Alimentos (Lario)

Es la marca de fiambres mejor posicionada en el mercado Santiaguero, gracias a la excelente calidad de sus productos.

Lamentablemente tiene acuerdos comerciales muy beneficiosos con la principal competencia de la empresa (Distribuidora La Santiaguera), que les permite comprar a costos mucho más bajos, y fijar precios muy competitivos, difíciles de alcanzar, y que desgasta a la empresa inmersa en una guerra de precios.

Para obtener mejores precios, exigen comprar mediante una matriz comercial de productos en donde incorporan artículos de muy baja rotación.

También es fijador de precios y condiciones. No tiene exclusividad con ningún distribuidor.

Molinos Cañuelas y AGD (Aceitera General Deheza):

Son dos importantes empresas que proveen aceites de primeras marcas como Natura, Cañuelas, Pureza. Además Molinos Cañuelas provee harinas Pureza y Cañuelas.

El principal problema con estos proveedores es que no garantizan el abastecimiento en forma regular y constante. Los agentes de ventas otorgan en forma discrecional cuotas, que muchas veces son insuficientes para satisfacer la demanda de Los Gallegos, perdiendo oportunidades de ventas.

Combinan productos subsidiados con otros de baja rotación, teniendo que hacer un mix de precios para distribuir la rentabilidad.

En consecuencia los proveedores cuentan con un gran poder de negociación en virtud de los siguientes factores:

El grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.

No compite con sustitutos

El sector no cuenta con clientes individualmente demasiado grandes, en relación con los proveedores.

El producto es importante para el negocio del comprador.

Existe la amenaza por parte de los proveedores de la integración vertical hacia adelante.

Una vez que se realizó el diagnóstico del ambiente externo, se resumió sus factores más relevantes mediante la matriz EFAS.

Tabla N° 7. MATRIZ RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)

| Factores Externos | Valor | Calificación | Calificación Ponderada | Comentarios |
|---|-------|--------------|------------------------|------------------------------|
| Oportunidades | | | | |
| -Crecimiento del mercado Sgo. | 0,2 | 3 | 0,6 | Más clientes |
| -Preferencia por calidad en los productos y servicio de entrega en P.D.V. | 0,05 | 1 | 0,05 | Marcas de calidad |
| -Bajo poder de negociación en clientes | 0,1 | 1,5 | 0,15 | Establecer condiciones |
| -Demanda insatisfecha de otras líneas de productos | 0,05 | 1 | 0,05 | Posibilidad de ventas |
| - Barreras de entrada relativamente altas. | 0,05 | 1 | 0,05 | Dificulta nvos. competidores |
| -No existen sustitutos fuertes | 0,1 | 1 | 0,01 | Prioridad lácteos |

| | | | | |
|---|------|---|------|--------------------------|
| Amenazas | | | | |
| -Recesión económica | 0,15 | 3 | 0,45 | Bajaría en consumo |
| -Aumento de la competencia | 0,1 | 2 | 0,2 | Bajaría la rentabilidad |
| -Cambios en tendencias alimenticias | 0,05 | 1 | 0,05 | Tendencias veganas |
| -Alto poder de negociación de proveedores | 0,1 | 2 | 0,2 | Alta dependencia a ellos |
| -Apertura de importaciones | 0,05 | 1 | 0,05 | Productos más baratos |

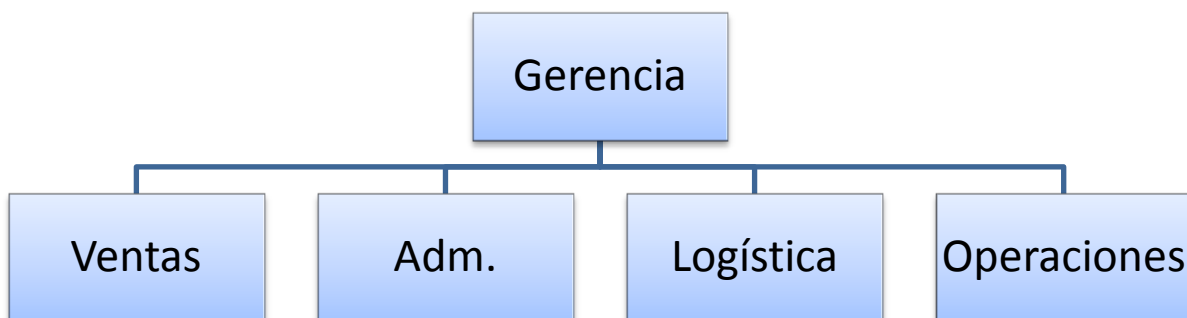
Una vez que se finalizó el análisis del ambiente externo, se realizó el correspondiente análisis interno.

Análisis interno de la empresa.

Análisis de la estructura organizacional:

Es una estructura muy simple, acorde al tamaño de la empresa, la cual está dividida por funciones. No están formalmente creados los departamentos. Es una estructura muy similar a la de empresas del mismo tamaño dentro del mismo sector.

Figura N° 6. Organigrama actual.



La Gerencia:

Recae sobre los dueños de la empresa, los hermanos Guillermo y Gustavo González, quienes de manera informal, llevan adelante los pasos del proceso de administración.

Planeamiento: ambos definen, aunque de manera informal, la misión, la visión, los objetivos, y las estrategias del negocio.

Organización: ambos se encargan de la división y coordinación de las funciones. El Sr. Guillermo González, se encarga personalmente de las compras y ventas, mientras que el Sr. Gustavo González se ocupa de la administración y control.

Dirección: ambos se encargan de la dirección de la empresa, combinando distintos estilos de liderazgo según contextos y circunstancias.

Control: ejercido principalmente por Gustavo González, quien es el encargado de efectuar mediciones para detectar desviaciones de los objetivos, indagar sus causas, y retroalimentar el proceso con propuestas de mejoras.

Todas las decisiones se concentran solo en ellos dos, quienes son los responsables de definir el futuro de la empresa.

Análisis de la Cultura Corporativa:

Del análisis que se realizó, se detectaron algunos rasgos comunes:

Cultura basada en la satisfacción del cliente, calidad de los productos y en el servicio brindado.

Accesibilidad de los dueños respecto a los colaboradores y clientes.

Cooperación, disponibilidad, y adaptabilidad de los empleados.

Honestidad y fidelidad de los empleados.

Compromiso con cumplir obligaciones de la empresa, sea laborales, fiscales, y comerciales.

Adaptabilidad a los cambios del entorno.

Análisis de actividades internas.

Mediante la aplicación de los conceptos desarrollados en el marco teórico, para el análisis de las actividades internas, tanto principales como las de soporte, se obtuvo la siguiente información:

Análisis de actividades principales:

Marketing y ventas.

Marketing Estratégico.

Análisis del mercado.

El mercado relevante para este proyecto está compuesto por aproximadamente 1200 puntos de venta que incluyen las categorías de supermercados, autoservicios y despensas, radicados en la ciudad capital de Santiago del Estero y zonas aledañas.

El sector de consumo masivo de alimentos, atraviesa la madurez en el ciclo de vida de la mayoría de los productos que ofrece, por lo tanto, cualquier crecimiento proyectado deberá proceder de obtener mayor participación a costa de la competencia. Los factores competitivos más relevantes son el precio y la calidad, respaldados por una prestación del servicio de entrega eficiente.

Segmentación:

La segmentación para identificar el mercado meta (despensas y supermercados de la ciudad de Santiago del Estero), se realizó utilizando el método de segmentación tradicional, en el cual se consideraron variables: geográficas, demográficas, psicográficas, y conductual.

En la evaluación del segmento se concluyó que el tamaño del segmento resulta interesante, con una alta tasa de crecimiento, a pesar que comercializa productos que atraviesan la madurez en su ciclo de vida. Es de destacar la fuerte intensidad competitiva del sector, generada en gran medida por la escasa diferenciación entre los productos de distintas marcas.

Diferenciación:

La empresa busca diferenciarse a través de la forma genérica de ser el mejor, resaltando los atributos de calidad de los productos, al mejor precio del segmento, brindando un servicio de entrega eficiente.

Posicionamiento:

Respecto al posicionamiento, la empresa busca posicionarse como una organización que comercializa alimentos de la mayor calidad al precio más conveniente, brindando un excelente servicio.

Marketing operativo:

Análisis del Marketing mix:

Producto:

Los productos que comercializa la empresa son alimentos de consumo masivo, y dentro de ellos podemos diferenciar tres niveles:

Valor esencial: en el caso de los productos comercializados por la empresa es la alimentación, nutrición, y también el buen sabor.

Producto real: la empresa comercializa productos de primeras marcas, posicionadas como de alta calidad, de gran rendimiento, exquisito sabor, y de diseño y packaging atractivo.

Producto aumentado: en el caso de la empresa brinda garantía total de calidad, efectuando cambios directos de productos con reclamos de deficiencia en la calidad, o efectuando notas de crédito a los clientes que hayan realizado el reclamo

. Además brinda servicio de entrega dentro de las 24 hs. de realizado el pedido.

Adicionalmente, a ciertos clientes sub distribuidores y mayoristas, les brinda una financiación de boleta contra boleta.

Con respecto al análisis de la cartera de productos, se realizó un relevamiento de las principales líneas de productos:

Línea de Quesos:

Quesos blandos: cremoso (Punta del Agua), Por salut común y Light (Punta del Agua), Por salut sin sal (Lactear), Queso Azul: La Quesera

Semi duros: Tybo y Danbo (Punta del Agua), Gruyerito (La Quesera), Mozzarella (Punta del Agua), tybo con salame, y cheddar (la Quesera), Pategrás (Lactear)

Duros: Sardo fresco y estacionado (Punta del Agua), Reggianito (Punta del Agua y La Quesera), Parmesano, Provolone y Canestrato (de La Quesera)

Procesados untables: Cheddar, Blanco, y Queso Azul, todos en Pouch x 4 kg. (La Quesera)

Ralladitos: Punta del Agua y La Quesera (sobres de 40 y 150 grs.)

Línea de Fiambres y Embutidos:

Jamonería: Jamón Crudo, Jamón cocido, Fiambre cocido de paleta de cerdo, Fiambre cocido de paleta de cerdo y pollo, (Lario, Piamontesa, Champion)

Salames y Salamines: Salame tipo Milán, salamines tipo colonia picado fino y grueso, salamín cantimpalo, salamín tipo crespón, longaniza, chorizo a la española (Lario y Piamontesa)

Mortadelas: Tipo bologna, tipo cilindro (Lario y Piamontesa)

Salchichones: con verduras y con jamón (Lario, Piamontesa, y Champion)

Bondiolas, pancetas saladas y ahumadas: (Lario y Piamontesa)

Otros fiambres: arrollados de carne y pollo, morcillón con lengua, y queso de cerdo.

Salchichas: Panchin (Piamontesa) y 66 (lario).

Lácteos:

Mantecas: Primer Premio por 100,250 y 500 grs, y panes por 2.5 kg. Y manteca Punta del Agua por 100 y 250 grs.

Leche: entera larga vida, y descremada, por 1 lts. Ilolay y Tregar.

Yogur: entero y descremado sachet x 1 lts. Ramolac y La Serenísima.

Vasitos de Ramolac.

Postres en vasitos de la Serenísima.

Línea Almacén:

Aceites: de puro girasol por 900 c.c., 1.5, 3 y 5 lts. (Natura, Cañuelas, Pureza, Vicentín).

Harinas: Pureza: 0000, leudante, Integral, Pizza, por 1 kg., y Cañuela 000.

Arroz: largo fino por 500 grs y por 1 kg. Marcas El Galeón, Cañuela, y Amanda.

Yerba: Tradicional, suave y despalada, por 1 kg, 500 grs y 250 grs. Marcas Amanda y Playadito.

Mate cocido en saquitos: Amanda y Playadito.

Azúcar: por un kilo, marcas: Río Dulce, San Agustín, y Andina.

Fideos: tallarines, spaghetti, moños, tirabuzón, coditos, todos por 500 grs, marca La Providencia.

Dulces y mermeladas: Dulce de batata (Vainilla, con chocolate, con cereza), membrillo, latas y cajones de 5 Kg. y 2 kg. Marca Dulcor.

Mermeladas tradicionales en potes y frascos por 500 grs. Sabor Durazno, ciruela, damasco, frutilla. Marca Dulcor.

Mermeladas light en pote por 475 grs. Sabores durazno, ciruela y frutilla. Marca Dulcor.

Conservas enlatadas marca Inalpa x 375 grs. Arvejas, lentejas, choclos, jardineras.

Se sugiere extender la línea de quesos y fiambres, hacia abajo, incorporando productos de gamas inferiores, de precios más bajos, teniendo en cuenta el contexto macro de recesión económica, ya que el proyecto contempla la cobertura directa en todos los barrios de la ciudad.

Con relación al mix, de productos, se puede aprovechar oportunidades existentes al incorporar líneas de productos destinados a la higiene y cuidado personal, de primeras marcas.

Precio:

La principal estrategia utilizada por la empresa para la fijación del precio, es determinarlo entre un límite mínimo o piso que es el costo de comercializarlo, y un límite máximo o techo que es el valor percibido por el cliente, quien es el que fija un techo. En la zona intermedia, busca estar siempre menor o igual que la competencia.

Una vez fijado el precio general, se emplean estrategias de ajustes al mismo. Por ejemplo para distintos canales de clientes que compran diferentes volúmenes.

También en caso de realizar acciones comerciales de corto plazo, se pueden implementar descuentos.

Canales de Distribución:

En el caso de la empresa, utiliza un sistema multicanal, porque vende a la vez a sub distribuidores, mayoristas, y a través de sus locales a clientes consumidores finales. En relación con el proyecto, debería implementar el tipo de distribución intensiva, buscando la mayor cobertura del segmento meta.

Comunicaciones integradas:

Se detectó que la empresa, no utiliza herramientas importantísimas para comunicar el valor de los productos a los clientes, como ser la publicidad en todas sus formas: televisión, gráfica, radial, ni tampoco en internet.

Además desperdicia el gran potencial que tienen hoy en día las redes sociales, no tiene página web, ni sitios de Facebook, instagram, ni youtube.

En cuanto a comunicaciones, se basa en el boca a boca de sus clientes, en años de desarrollar una excelente reputación comercial. Busca mucho desarrollar y fortalecer sus relaciones públicas marcando presencia y apoyando eventos públicos.

También en promociones puntuales en los puntos de ventas propios que cuenta con asidua concurrencia de clientes, especialmente los fines de semana.

Todas las decisiones vinculadas a las actividades, de marketing estratégico y operativo, son desarrolladas únicamente por los dueños de la empresa.

Continuando con el análisis de las actividades internas principales, se analizó las operaciones, logística de entrada y salida.

Operaciones, logística de entrada y salida.

El encargado del depósito es el responsable de dirigir todas las operaciones, incluyendo la logística tanto de entrada como de salida.

Con respecto a la logística de entrada, al no utilizar el comprobante de orden de compra, el encargado del depósito tiene dificultades para realizar un correcto control en la recepción de mercaderías, puesto que solo cuenta con remitos y facturas, pero muchas veces los proveedores envían mercaderías no pedidas. Una vez realizado el control de ingreso, envía los remitos o facturas a administración para su registro y archivo. Ubica la mercadería en los racks, proceso en el cual se generan habitualmente demoras al generar el espacio necesario en la ubicación correcta.

No existe una planificación sobre días y horarios de recepción de las mercaderías a proveedores, lo cual genera en forma reiterada una superposición de tareas en momentos donde también se realizan la preparación de pedidos.

Otro punto débil muy grave dentro de las operaciones es la falta de gestión del stock de mercadería, ya que no se realiza conteo físico del stock, tampoco relevamiento de fechas de frescura, ni rotación de mercaderías, tampoco se controla un índice de roturas, lo cual genera cuantiosas pérdidas.

Tampoco existe un diseño del lay out del depósito basado en la rotación de productos, el cual generaría un ahorro de tiempo y esfuerzo en la preparación de los pedidos.

La preparación de los pedidos es una actividad diaria, puede ser para reponer mercadería en las góndolas de los locales propios, o para entregar a clientes sub distribuidores o mayoristas. En este último caso, una vez facturados, se preparan y controlan los pedidos.

Logística de salida:

Una vez preparados los pedidos, se realiza el control conjunto con el repartidor, de comprobantes y cantidades reales.

A posteriori de ser realizado ese control el repartidor es el responsable de la entrega, el cobro, y la rendición ante el tesorero.

Se observó que no existe un diseño de rutas de entrega ni una asignación eficiente de las mismas. Tampoco se optimiza la carga de los vehículos. No se llevan indicadores como porcentaje de rechazos. Si bien actualmente existe una estructura sub utilizada que oculta ineficiencias, en caso de desarrollar el proyecto, habrá que gestionar de manera eficiente esta función también.

Servicio de post venta:

Es llevado a cabo por todos los miembros de la empresa que tienen contacto con los clientes, desde los dueños, vendedores, facturador, encargado del depósito. Todos están predispuestos a atender cualquier inquietud de los clientes. Aunque tal vez un poco desorganizado, es efectivo, por la cultura reinante en la empresa de orientarse hacia el cliente.

Análisis de las actividades de soporte.

Administración y Finanzas:

Es llevada a cabo por el socio Gustavo González, quien tiene a su cargo dos empleados administrativos: un tesorero quien tiene a su cargo el manejo de la caja realizando cobros y pagos. Además realiza un seguimiento de las cuentas por cobrar y pagar. Registra facturas de compras, recibos de pago y cobros.

El otro empleado es un facturador, quien se encarga de la recepción de pedidos y facturarlos.

La gestión administrativa es de una forma muy limitada, reduciéndose prácticamente a un mero arqueo de caja. El socio cumple básicamente la función de auditor del tesorero, y realiza los pagos de mayor cuantía a proveedores.

La empresa no tiene un sistema de contabilidad de gestión, que le permita contar con información fehaciente para tomar mejores decisiones. La preparación de los libros, estados contables, liquidación de sueldos, y declaraciones impositivas, son realizadas por un estudio contable externo.

A pesar de esta forma de gestionar, la empresa cuenta con una sólida situación financiera debido a sus flujos de fondos positivos, ya que el plazo de pago de los proveedores es a 30 días, y solo el 30% de sus ventas son financiadas a 7 días boleta contra boleta, el resto de las ventas son en contado efectivo.

Por otro lado, las inversiones en bienes de capital ya están totalmente saldadas, solo hay que afrontar pasivos corrientes, que se cubren sin problemas con el activo corriente. Es necesario mejorar la gestión de inventarios, ya que la misma constituye un punto débil de la empresa.

Los márgenes tanto brutos como netos, son más que satisfactorios comparando con los habituales del sector.

Esta situación es resultado de decisiones basadas en intuición o experiencia de calle, ya que no se gestiona profesionalmente las finanzas con indicadores.

No hay conexión de las finanzas con el planeamiento, porque tampoco hay una planificación formal.

No se toman decisiones sobre reinversión o distribución de utilidades en base a datos cuantitativos.

Recursos Humanos:

No existe formalmente un área que se ocupe de esta temática, y eso provoca un impacto negativo en la gestión. No hay políticas de selección, ni tampoco hay políticas de desarrollo de carrera dentro de la empresa. Tampoco hay programas de capacitación continua en relación a tareas que los empleados llevan a cabo cotidianamente en la empresa. No se lleva registro de la rotación, quejas, ni el clima laboral. No se analiza concordancias entre el perfil de los empleados con las funciones que desempeñan. No se realizan análisis de puestos, ni evaluaciones de desempeño. No existen manuales de funciones.

Compras:

Las mismas son realizadas por el socio Guillermo González en forma personal, quien mantiene una relación directa con los proveedores. El desafío sería profesionalizar las decisiones que se tomen en relación a ellas, teniendo en cuenta datos estadísticos de ventas de los productos, existencia de stock, tiempo de demora en el abastecimiento por parte del proveedor, tendencias de mercado, estacionalidad, ya que en la actualidad no existe una correcta planificación de las necesidades. Tiene que dejar de comprar solo por amistad con viajantes, productos con baja rotación que hay que liquidarlos resignando margen para evitar su vencimiento dentro del depósito.

Además, no se utilizan comprobantes de órdenes de compras, lo cual dificulta que el encargado del depósito pueda realizar un control correcto de la mercadería al momento de recepción.

Desarrollo de Tecnología:

Esta actividad se encuentra totalmente tercerizada a una empresa desarrolladora de sistemas informáticos, quien desarrolló el sistema actual. Se encarga también de la vinculación del módulo

de facturación con las balanzas y básculas digitales. En caso de desarrollar el proyecto, tendrá el desafío de mudar el sistema hacia la nube, como así también el desarrollo módulos y reportes necesarios en una distribuidora, y aplicaciones a ser utilizadas por preventistas y repartidores.

Una vez que se finalizó el relevamiento del ambiente interno, se resumieron los factores más relevantes mediante la matriz IFAS.

Tabla N° 8. MATRIZ RESUMEN DE FACTORES INTERNOS (IFAS)

| Factores Internos | Valor | Calificación | Calificación Ponderada | Comentarios |
|------------------------------|-------|--------------|------------------------|--------------------------|
| Fortalezas | | | | |
| Posicionamiento de marca | 0,15 | 2 | 0,3 | Posicionada calidad |
| Sólida situación financiera | 0,15 | 3 | 0,45 | Permite inversiones |
| Estructura sub utilizada | 0,15 | 3 | 0,45 | Posibilidad de optimizar |
| Cultura orientada al cliente | 0,1 | 1 | 0,1 | Satisfacción al cliente |
| Buen mix producto y precio | 0,15 | 1 | 0,15 | Permite posicionamiento |
| Debilidades | | | | |
| Falta de gestión profesional | 0,1 | 2 | 0,2 | En todas las áreas |
| Falencias en comunicación | 0,05 | 1 | 0,05 | No se aprovecha mix |
| Plaza de distribución | 0,1 | 2 | 0,2 | Optimizar |
| Sistema informático | 0,05 | 1 | 0,05 | Terminar desarrollo |

Con posterioridad al análisis de los ambientes externo e interno, se resumieron sus resultados en la matriz FODA.

Tabla N° 9. MATRIZ FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

| | | |
|----------------|--|--|
| Fact. Internos | Fortalezas (F)
Posicionamiento de marca
Sólida situación financiera
Estructura sub utilizada
Cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente | Debilidades (D)
Falta de Gestión Profesional en todas las áreas
No utiliza el mix de comunicación
Falta de desarrollo del sistema de información. |
| Fact. Externos | Oportunidades (O)
Tamaño del mercado en crecimiento
Preferencia de la calidad
Preferencia por el servicio de entrega
Insatisfacción del servicio
Bajo poder de negociación de clientes. | Estrategia (FO)
Satisfacer la demanda, ofreciendo productos de primera calidad, mediante un canal de preventistas propios, logística propia, brindando facilidades de pago a 7 días.
Incorporar nuevas líneas de |
| | | Estrategia (DO)
Desarrollar el canal directo mediante la contratación de una consultora en adm.
Contratar consultor en comunicación.
Completar el desarrollo del sistema. |

| | | |
|---|--|---|
| | productos de higiene y limpieza. | |
| Amenazas (A)
Baja en el consumo por recesión económica
Aumento de la competencia
Alto poder de negociación de proveedores
Bajas barreras de entradas
Posibles cambios en legislación (apertura de importaciones) | Estrategia (FA)
Extender las líneas de productos hacia abajo, incorporando productos más baratos.
Aumentar la cobertura para cubrir todo el territorio
Desarrollar tácticas reactivas, como ser promociones y descuentos temporales | Estrategia (DA)
Optimizar la gestión de logística y operaciones mediante consultoras, para poder competir con mejores precios. |

Con posterioridad se realizó el estudio técnico del proyecto.

Estudio técnico del proyecto.

Recursos humanos necesarios.

Para determinar la cantidad de preventistas necesarios para llevar adelante el proyecto, se recurrió a lo que indica el manual de gestión para distribuidores de Pepsico, el cual establece la aplicación de la siguiente fórmula:

$$(A * B) / (C * D)$$

Dónde:

A= Base de clientes. Se determinó en función a las encuestas realizadas, el censo realizado mediante el rastillaje en forma de cuadrillas (el denominado "peinado"), y la base de datos de dos empresas distribuidoras de alimentos de consumo masivo multinacionales. Se utilizó esa información para estimar una base de clientes de 1200 puntos de ventas.

B= Frecuencia de visita semanal. En función del poder de compra y reposición del tipo de cliente incluido en el segmento objetivo, se determinó que lo más conveniente será 2 visitas por semana a cada uno de ellos.

C= Días laborales semanales: 5,5 (de lunes a viernes, y el sábado se considera ½ día)

D= Cantidad de visitas diarias: 45

Por lo tanto, una vez que se reemplazaron los datos en la fórmula, el resultado que se obtuvo fue de 10 preventistas.

Además, para gestionar esta estructura de ventas será necesario incorporar un jefe de ventas y un supervisor.

Se utilizará el empleado administrativo actual, y los 6 empleados que se desempeñan actualmente en el depósito.

Además serán necesarios 5 fleteros para el reparto (en función a la cantidad calculada de vehículos necesarios)

Vehículos necesarios.

Para determinar la dimensión de la flota de reparto se recurrió nuevamente a lo que indica el manual de gestión de Pepsico, y se aplicó la siguiente fórmula:

$(\text{PDV totales} * \text{Frecuencia de visita} * \text{Eficiencia de venta}) / (\text{Días laborales semanales} * \text{PDV} * (1 - \% \text{ de rechazos}))$.

Eficiencia de ventas: surge de dividir el número de clientes que recibieron su pedido, entre el número de clientes visitados. Se estima como normal una eficiencia del 65 % de la preventa.

La cantidad máxima de PDV a entregar por día por cada fletero no debería superar los 55

Se estima que un porcentaje de rechazos aceptable rondaría en un 5 %

Entonces una vez que se reemplazaron los valores en la fórmula:

$(1200 * 2 * 0.65) / (5,5 * 55 * (1 - 0,05))$

Se obtuvo un resultado de 5 vehículos, con sus respectivos fleteros. Los vehículos más eficientes para este tipo de reparto en la ciudad son los furgones con equipo de frío (por ejemplo: Mercedes Benz Sprinter, Fiat Ducato, Ford Transit, Renault Master, etc.)

Además dentro del análisis de los rodados necesarios, se incluyó dos zampings para ser utilizados en el depósito.

También como herramientas necesarias para la carga y descarga de mercaderías, se contempló un apilador eléctrico, y tres zorras hidráulicas.

Depósito y cámara de frío.

Los requerimientos que deberían satisfacer serían los siguientes:

La cámara de frío debe tener dos alas de 10 racks penetrables cada una. Cada rack cuenta con tres posiciones de altura y cinco de profundidad, lo que le permite almacenar un total de 300 pallets.

El sector del depósito destinado para almacenar mercaderías que no requieren frío, denominadas mercaderías “secas”, debe contar con una capacidad de almacenamiento para 330 pallets aproximadamente.

Sistema informático.

La empresa debe evaluar la conveniencia de desarrollar un sistema informático hecho a medida para la misma, o comprar un sistema “enlatado” que contenga los módulos y reportes que consideramos necesarios para la gestión.

Inmueble.

La empresa necesita funcionar en un inmueble de una extensión de 50 metros de frente por 80 mts. de fondo para el funcionamiento el depósito (cámara de frío y sector de mercaderías secas), oficinas, cocina, baños, y garaje para los vehículos.

Muebles y útiles, instalaciones, y equipos de computación.

La empresa debe contar con todo el mobiliario necesario (escritorios, sillas, mesas, útiles, etc.), como así también instalaciones como aires acondicionados, ventiladores de techo y pared, y

balanzas y básculas. También con las computadoras necesarias (5 pc con sus impresoras correspondientes, y 4 notebooks)

Estimación de los beneficios del proyecto.

Ingresos por ventas.

Para la estimación de los ingresos por ventas, se realizó una muestra piloto a través de una encuesta a 500 puntos de venta objetivo, para averiguar las cantidades demandadas por semana de los productos ofrecidos por la empresa, como así también, marcas, proveedores, precios, condiciones de pago, motivación de compra, y si tienen algún producto cuyo abastecimiento es insuficiente.

A partir de los datos que se recolectaron en la encuesta, se obtuvo un promedio de cantidades (kilos o unidades) demandadas de los productos encuestados. Estas cantidades son consideradas variables de las cuales se midió la frecuencia con que se presentaban.

Luego se calculó la varianza y el desvío estándar y se determinó la cantidad óptima de puntos de ventas a relevar.

Este análisis se efectuó sobre el producto estrella que comercializa la empresa, el queso cremoso. El mismo representa el 70% de las ventas, y por lo tanto ostenta la mayor participación ponderada.

Tabla N° 10. Modelo para cálculo de la cantidad de puntos de venta a encuestar.

| Variable (kg.) Xi | Frecuencia(Fi) | Xi*Fi | (Xi-promed.) | (Xi-prom) ² | (Xi-prom) ² *Fi |
|-------------------|----------------|-------|--------------|------------------------|----------------------------|
| 4 | 50 | 200 | -7,4 | 54,76 | 219,04 |
| 8 | 100 | 800 | 8 | 64 | 512 |
| 12 | 250 | 3000 | 12 | 144 | 1728 |
| 16 | 75 | 1200 | 16 | 256 | 4096 |
| 20 | 25 | 500 | 20 | 400 | 8000 |
| | 500 | 5700 | | | 14555,04 |

promedio

11,4

Desvío

120,64427

Población objetivo: 1200

pomedio 11,4

desvio estandar 120,6442705

Error media muestra 0,228

error Z 2%

error al cuadrado 4

cuadrado de error m 0,051984

Fórmula P.D.V. a enc $(\text{error}^2 * \text{desvío} * \text{poblacion objetivo}) / (\text{error media muestral}^2 * \text{población} * \text{desvío} * \text{error}^2)$

Cantidad de p.d.v. **1.062,64**

Promedio: $\sum(xi*fi) / \sum fi$

Varianza: $\sum [(xi-prom.)^2 * fi] / \sum fi$

Desvío Estándar (S) : $\sqrt{\text{Varianza}}$

Con el dato del desvío estándar se calculó el error estándar de la media muestral.

Error estándar:

$$\sqrt{(N - n)/N} * (S/\sqrt{n})$$

Dónde:

N: población total de p.d.v. (puntos de venta)

n: muestra poblacional

S: Desvío estándar

Determinación del intervalo de confianza:

En el caso de productos de consumo masivo, el comportamiento de las variables puede ser explicado en un 95 % por la distribución t (de student)

Promedio muestral $\pm 2 * (\text{error muestral})$

Con el dato del error, se recalculó el tamaño más óptimo de la muestra, el cual arrojó un aproximado de 1063 puntos de ventas. Por lo tanto se realizaron las encuestas faltantes para llegar a la cantidad óptima de las mismas.

La cota B del error muestral que se eligió fue 2.

Por lo tanto $B = 2 \sqrt{(N - n)/N} * (S/\sqrt{n})$

Al despejar "n", se obtuvo la siguiente fórmula

$$n = \frac{N * S^2}{N * (B^2/4) + S^2}$$

Una vez que se completaron las 1.063 encuestas, se volvió a calcular un nuevo promedio de las cantidades demandadas de cada producto, el cual multiplicado por la cantidad total de puntos de venta, indicó la cantidad probable demandada del mercado.

Se realizó el producto de la cantidad potencial de demanda del mercado por el porcentaje de participación en el mercado estimado en el periodo base (enero del 2024). De esta manera se obtuvo la cantidad presupuestada de ventas.

Posteriormente, se multiplicaron las cantidades presupuestadas por el precio promedio vigente en el mercado en el período base, y se obtuvieron los ingresos por ventas presupuestados para ese periodo base.

Una vez que se estimaron las ventas actuales para el período base, se realizó una proyección del crecimiento en las ventas potenciales del total del mercado y la participación porcentual en el mismo, y se proyectó cuanto vamos a alcanzar del mismo durante el 2024, 2025 y 2026. Se

consideraron los escenarios posibles, según las condiciones macroeconómicas y también se recurrió a la estimación de expertos en ventas de consumo masivo de distribuidoras de empresas multinacionales.

Tabla N° 11. Presupuesto de ventas para el mes base: Enero 2024.

PRESUPUESTO DE VENTAS
 NIVEL PRODUCTO
 ZONA: Ciudad de Sgo.
 Del Estero
 PERIODO: ENERO 2024
 PRESUPUESTO BASE
 UNIDAD DE MEDIDA: Kg./Unid.
 CANAL:
 Despensas y supermercados

| PRODUCTO | | | Consumo prom/mes | Cant. PDV | Cant. Mercado | Pcio. Unit. | Valor en \$\$ total merc. | % Particip. Est. | VOLUMEN | Pcio. Kg/Un. | VALOR \$\$ |
|--------------------------------|-----------|----------------|------------------|-----------|---------------|-------------|---------------------------|------------------|-----------|--------------|-----------------------|
| | Pieza | Peso/Contenido | | | | | | | | | |
| QUESOS | | | | | | | | | | | |
| QUESOS BLANDOS | | | | | | | | | | | |
| Queso Cremoso | Horma | 4 | 64 | 1200 | 76800 | 3.475,00 | 266.880.000,00 | 20 | 15.360,00 | 3.475,00 | 53.376.000,00 |
| Por salut | Pieza | 4 | 16 | 1200 | 19200 | 3.575,00 | 68.640.000,00 | 5 | 960,00 | 3.575,00 | 3.432.000,00 |
| Por salut light | Pieza | 4 | 16 | 1200 | 19200 | 4.000,00 | 76.800.000,00 | 5 | 960,00 | 4.000,00 | 3.840.000,00 |
| TOTAL QUESOS BLANDOS | | | | | | | | | | | 60.648.000,00 |
| QUESOS SEMI DUROS | | | | | | | | | | | |
| Tybo PDA | Pieza | 3,5 | 28 | 1200 | 33600 | 4.812,50 | 161.700.000,00 | 10 | 3.360,00 | 4.812,50 | 16.170.000,00 |
| Danbo PDA | Pieza | 4,5 | 18 | 1200 | 21600 | 4.812,50 | 103.950.000,00 | 10 | 2.160,00 | 4.812,50 | 10.395.000,00 |
| Mozzarella PDA | Pieza | 2,5 | 10 | 1200 | 12000 | 4.187,50 | 50.250.000,00 | 3 | 360,00 | 4.187,50 | 1.507.500,00 |
| TOTAL QUESOS SEMI DUROS | | | | | | | | | | | 28.072.500,00 |
| QUESOS DUROS | | | | | | | | | | | |
| Sardo fresco PDA | Pieza | 4 | 16 | 1200 | 19200 | 5.875,00 | 112.800.000,00 | 7 | 1.344,00 | 5.875,00 | 7.896.000,00 |
| Sardo estacionado PDA | Pieza | 3,5 | 14 | 1200 | 16800 | 6.562,50 | 110.250.000,00 | 7 | 1.176,00 | 6.562,50 | 7.717.500,00 |
| TOTAL QUESOS DUROS | | | | | | | | | | | 15.613.500,00 |
| QUESO AZUL | | | | | | | | | | | |
| Queso Azul La Quesera. Mitad | 1/2 Pieza | 1,2 | 2,4 | 1200 | 2880 | 5.875,00 | 16.920.000,00 | 3 | 86,40 | 5.875,00 | 507.600,00 |
| TOTAL QUESO AZUL | | | | | | | | | | | 507.600,00 |
| TOTAL QUESOS | | | | | | | | | | | 104.841.600,00 |
| FIAMBRES Y EMBUTIDOS | | | | | | | | | | | |
| SALAMES | | | | | | | | | | | |
| Salame Milán | Pieza | 2 | 16 | 1200 | 19200 | 8.850,00 | 169.920.000,00 | 10 | | 8.850,00 | 16.992.000,00 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|-----|-----|------|---------|-----------|------------------|----|------------|-----------|----------------------|
| | | | | | | | | | 1.920,00 | | |
| Salame tipo Colonia P/g | Pieza | 1 | 8 | 1200 | 9600 | 9.062,50 | 87.000.000,00 | 2 | 192,00 | 9.062,50 | 1.740.000,00 |
| TOTAL SALAMES | | | | | | | | | | | 18.732.000,00 |
| MORTADELAS | | | | | | | | | | | |
| Mortadela Cilindro | Pieza | 4 | 16 | 1200 | 1440000 | 3.250,00 | 4.680.000.000,00 | 10 | 144.000,00 | 3.250,00 | 471.686,00 |
| Mortadela Bologna | Pieza | 4 | 16 | 1200 | 1440000 | 3.550,00 | 5.112.000.000,00 | 10 | 144.000,00 | 3.550,00 | 885.283,00 |
| TOTAL MORTADELAS | | | | | | | | | | | 1.356.970,00 |
| JAMONERÍA/PALETAS | | | | | | | | | | | |
| Fiambre de paleta de cerdo | Pieza | 5 | 40 | 1200 | 48000 | 4.261,25 | 204.540.000,00 | 10 | 4.800,00 | 4.261,25 | 20.454.000,00 |
| Fiambre cocido Piam. | Pieza | 6 | 18 | 1200 | 21600 | 5.462,00 | 117.979.200,00 | 5 | 1.080,00 | 5.462,00 | 5.898.960,00 |
| Fiam. Coc. Cerdo y pollo | Pieza | 5 | 20 | 1200 | 24000 | 1.500,00 | 36.000.000,00 | 5 | 1.200,00 | 1.500,00 | 1.800.000,00 |
| Jamón cocido | Pieza | 6 | 24 | 1200 | 28800 | 6.100,00 | 175.680.000,00 | 10 | 2.880,00 | 6.100,00 | 17.568.000,00 |
| Jamón Crudo | Pieza | 2,8 | 2,8 | 1200 | 3360 | 20.000,00 | 67.200.000,00 | 5 | 168,00 | 20.000,00 | 3.360.000,00 |
| TOTAL JAMONERÍA | | | | | | | | | | | 49.080.960,00 |
| SALCHICHONES | | | | | | | | | | | |
| Salchichón c/verduras | Pieza | 2,5 | 10 | 1200 | 12000 | 4.128,00 | 49.536.000,00 | 10 | 1.200,00 | 4.128,00 | 4.953.600,00 |
| TOTAL SALCHICHONES | | | | | | | | | | | 4.953.600,00 |
| BONDIOLAS | | | | | | | | | | | |
| Bondiola | Pieza | 1 | 1 | 1200 | 1200 | 15.008,00 | 18.009.600,00 | 5 | 60,00 | 15.008,00 | 900.480,00 |
| TOTAL BONDIOLAS | | | | | | | | | | | 900.480,00 |
| OTROS EMBUTIDOS | | | | | | | | | | | |
| Queso de Cerdo | Pieza | 2 | 2 | 1200 | 2400 | 3.240,00 | 7.776.000,00 | 5 | 120,00 | 3.240,00 | 388.800,00 |
| Arrollado de pollo | Pieza | 2,5 | 5 | 1200 | 6000 | 3.428,00 | 20.568.000,00 | 5 | 300,00 | 3.428,00 | 1.028.400,00 |
| Arrollado de carne | Pieza | 2,5 | 5 | 1200 | 6000 | 3.428,00 | 20.568.000,00 | 5 | 300,00 | 3.428,00 | 1.028.400,00 |
| TOTAL OTROS EMBUTIDOS | | | | | | | | | | | 2.445.600,00 |
| SALCHICHAS | | | | | | | | | | | |
| Salchichas x 6 unid. | Unidad | 1 | 128 | 1200 | 153600 | 542,80 | 83.374.080,00 | 10 | 15.360,00 | 542,80 | 8.337.408,00 |
| TOTAL SALCHICHAS | | | | | | | | | | | 8.337.408,00 |
| TOTAL FIAMBRES Y EMBUTIDOS | | | | | | | | | | | 85.807.018,00 |
| ALMACENES | | | | | | | | | | | |
| AZÚCAR | | | | | | | | | | | |
| Azúcar común x 1kg. | Unidad | 1 | 60 | 1200 | 72000 | 792,00 | 57.024.000,00 | 5 | 3.600,00 | 792,00 | 2.851.200,00 |
| TOTAL AZÚCAR | | | | | | | | | | | 2.851.200,00 |
| HARINAS | | | | | | | | | | | |
| Harina 0000 x 1 kg | Unidad | 1 | 40 | 1200 | 48000 | 725,00 | 34.800.000,00 | 10 | 4.800,00 | 725,00 | 3.480.000,00 |
| Harina 000 x 1 kg | Unidad | 1 | 80 | 1200 | 96000 | 593,81 | 57.005.760,00 | 10 | 9.600,00 | 593,81 | 5.700.576,00 |
| Harina Leudante x 1 | Unidad | 1 | 10 | 1200 | 12000 | 792,00 | 9.504.000,00 | 10 | | 792,00 | 950.400,00 |

kg

1.200,00

TOTAL HARINAS**10.130.976,****ACEITES**Aceite Girasol x 900
c.c.

Unidad

1

120

1200

144000

1.494,00

215.136.000,00

10

14.400,00

1.494,00

21.513.600,

Aceite Girasol x 1,5 lts

Unidad

1

48

1200

57600

2.460,00

141.696.000,00

10

5.760,00

2.460,00

14.169.600,

TOTAL ACEITES**35.683.200,****ARROZ**Arroz blanca fino x
500 grs

Unidad

1

80

1200

96000

1.325,00

127.200.000,00

5

4.800,00

1.325,00

6.360.000,

TOTAL ARROZ**6.360.000,****YERBA**

Yerb Tradic. x 500

Unidad

1

40

1200

48000

1.312,50

63.000.000,00

5

2.400,00

1.312,50

3.150.000,

TOTAL YERBAS**3.150.000,****TOTAL ALMACEN****58.175.376,****LÁCTEOS****LECHE**Leche entera L.V. x 1
lt.

Unidad

1

48

1200

57600

644,40

37.117.440,00

5

2.880,00

644,40

1.855.872,

Leche Descrem. L.V. x
1 lt.

Unidad

1

24

1200

28800

644,40

18.558.720,00

5

1.440,00

644,40

927.936,

TOTAL LECHE**2.783.808,****TOTAL LÁCTEOS****2.783.808,****TOTAL VENTAS
PRESUPUESTADAS**

12.579.382.800,00

251.607.802,

Tabla N° 12. Ventas presupuestadas por trimestre para el 2024

VENTAS PRESUPUESTADAS POR TRIMESTRES PARA 2024

| PRODUCTO | 1° Trimestre | 2° Trimestre | 3° Trimestre | 4° Trimestre | Total 2024 |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| QUESOS | | | | | |
| QUESOS BLANDOS | | | | | |
| Queso Cremoso | 162.812.812,80 | 170.519.202,55 | 177.714.486,12 | 181.527.366,26 | 692.573.867,73 |
| Por salut | 10.364.811,60 | 10.661.370,84 | 10.917.010,65 | 10.993.206,73 | 42.936.399,83 |
| Por salut light | 11.577.696,00 | 11.869.753,04 | 12.154.367,61 | 12.239.199,91 | 47.841.016,55 |
| TOTAL QUESOS BLANDOS | 184.755.320,40 | 193.050.326,43 | 200.785.864,38 | 204.759.772,90 | 783.351.284,11 |
| QUESOS SEMI DUROS | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Tybo PDA | 49.404.201,00 | 99.546.611,01 | 100.130.502,11 | 51.233.564,12 | 300.314.878,24 |
| Danbo PDA | 31.759.843,50 | 64.048.059,65 | 64.477.766,03 | 33.098.911,47 | 193.384.580,66 |
| Mozzarella PDA | 4.545.150,19 | 9.113.026,13 | 9.135.865,51 | 4.621.358,28 | 27.415.400,10 |
| TOTAL QUESOS SEMI DUROS | 85.709.194,69 | 172.707.696,79 | 173.744.133,65 | 88.953.833,87 | 521.114.859,00 |
| QUESOS DUROS | | | | | |
| Sardo fresco PDA | 23.846.314,80 | 24.814.365,35 | 25.518.915,96 | 24.886.036,17 | 99.065.632,28 |
| Sardo estacionado PDA | 23.260.699,35 | 24.181.004,09 | 24.867.571,76 | 24.250.845,58 | 96.560.120,78 |
| TOTAL QUESOS DUROS | 47.107.014,15 | 48.995.369,44 | 50.386.487,72 | 49.136.881,75 | 195.625.753,06 |
| QUESO AZUL | | | | | |
| Queso Azul La Quesera. Mitad | 1.524.323,31 | 1.530.938,37 | 1.525.295,14 | 1.496.933,68 | 6.077.490,49 |
| TOTAL QUESO AZUL | 1.524.323,31 | 1.530.938,37 | 1.525.295,14 | 1.496.933,68 | 6.077.490,49 |
| TOTAL QUESOS | 319.095.852,55 | 332.530.468,11 | 343.844.202,51 | 348.959.977,08 | 1.344.430.500,24 |
| FIAMBRES Y EMBUTIDOS | | | | | |
| SALAMES | | | | | |
| Salame Milán | 51.828.998,40 | 53.572.804,27 | 55.193.397,21 | 56.493.248,50 | 217.088.448,38 |
| Salame tipo Colonia P/g | 5.235.677,40 | 5.318.126,11 | 5.453.700,33 | 5.576.601,86 | 21.584.105,71 |
| TOTAL SALAMES | 57.064.675,80 | 58.890.930,39 | 60.647.097,54 | 62.069.850,37 | 238.672.554,09 |
| MORTADELAS | | | | | |
| Mortadela Cilindro | 1.443.549,21 | 1.516.837,90 | 1.578.130,67 | 1.611.245,73 | 6.149.763,51 |
| Mortadela Bologna | 2.718.263,63 | 2.860.829,26 | 2.976.430,36 | 3.038.886,95 | 11.594.410,20 |
| TOTAL MORTADELAS | 4.161.812,84 | 4.377.667,16 | 4.554.561,03 | 4.650.132,68 | 17.744.173,72 |
| JAMONERÍA/PALETAS | | | | | |
| Fiambre de paleta de cerdo | 63.010.592,40 | 65.655.268,12 | 67.075.155,78 | 68.311.544,07 | 264.052.560,36 |
| Fiambre cocido Piam. Pernil | 18.053.177,18 | 18.751.228,49 | 19.156.750,22 | 19.509.864,30 | 75.471.020,20 |
| Fiam. Coc. Cerdo y pollo | 5.517.675,00 | 5.721.584,86 | 5.845.322,20 | 5.953.068,32 | 23.037.650,38 |
| Jamón cocido | 54.119.980,80 | 56.391.500,45 | 57.611.046,09 | 58.867.904,03 | 226.990.431,37 |
| Jamón Crudo | 10.130.484,00 | 10.218.423,26 | 10.231.611,56 | 10.454.827,13 | 41.035.345,95 |
| TOTAL JAMONERÍA | 150.831.909,38 | 156.738.005,19 | 159.919.885,84 | 163.097.207,84 | 630.587.008,26 |
| SALCHICHONES | | | | | |
| Salchichón c/verduras | 15.059.687,04 | 15.387.403,06 | 15.694.365,72 | 15.930.557,97 | 62.072.013,79 |
| TOTAL SALCHICHONES | 15.059.687,04 | 15.387.403,06 | 15.694.365,72 | 15.930.557,97 | 62.072.013,79 |
| BONDIOLAS | | | | | |
| Bondiola | | | | | 10.982.645,15 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| | 2.714.969,71 | 2.737.626,11 | 2.742.071,90 | 2.787.977,44 | |
| TOTAL BONDIOLAS | 2.714.969,71 | 2.737.626,11 | 2.742.071,90 | 2.787.977,44 | 10.982.645,15 |
| OTROS EMBUTIDOS | | | | | |
| Queso de Cerdo | 1.172.241,72 | 1.183.994,63 | 1.200.502,28 | 1.216.538,34 | 4.773.276,97 |
| Arrollado de pollo | 3.100.651,71 | 3.131.738,88 | 3.175.402,62 | 3.217.819,02 | 12.625.612,23 |
| Arrollado de carne | 3.100.651,71 | 3.131.738,88 | 3.175.402,62 | 3.217.819,02 | 12.625.612,23 |
| TOTAL OTROS EMBUTIDOS | 7.373.545,14 | 7.447.472,39 | 7.551.307,52 | 7.652.176,38 | 30.024.501,43 |
| SALCHICHAS | | | | | |
| Salchichas x 6 unid. | 25.431.595,62 | 26.899.939,33 | 28.032.042,56 | 28.549.241,14 | 108.912.818,65 |
| TOTAL SALCHICHAS | 25.431.595,62 | 26.899.939,33 | 28.032.042,56 | 28.549.241,14 | 108.912.818,65 |
| TOTAL FIAMBRES Y EMBUTIDOS | 262.638.195,54 | 272.479.043,63 | 279.141.332,11 | 284.737.143,81 | 1.098.995.715,09 |
| ALMACENES | | | | | |
| AZÚCAR | | | | | |
| Azúcar común x 1kg. | 8.610.766,56 | 8.886.515,52 | 9.170.243,50 | 9.268.325,37 | 35.935.850,95 |
| TOTAL AZÚCAR | 8.610.766,56 | 8.886.515,52 | 9.170.243,50 | 9.268.325,37 | 35.935.850,95 |
| HARINAS | | | | | |
| Harina 0000 x 1 kg | 10.488.789,60 | 10.903.776,38 | 11.211.709,57 | 10.878.710,58 | 43.482.986,13 |
| Harina 000 x 1 kg | 17.181.650,08 | 17.861.438,49 | 18.365.862,78 | 17.820.378,29 | 71.229.329,64 |
| Harina Leudante x 1 kg | 2.864.524,61 | 2.977.858,93 | 3.061.956,54 | 2.971.013,37 | 11.875.353,45 |
| TOTAL HARINAS | 30.534.964,28 | 31.743.073,80 | 32.639.528,89 | 31.670.102,24 | 126.587.669,22 |
| ACEITES | | | | | |
| Aceite Girasol x 900 c.c. | 64.972.147,68 | 67.273.918,78 | 69.808.863,00 | 70.626.842,89 | 272.681.772,35 |
| Aceite Girasol x 1,5 lts | 42.792.900,48 | 44.308.926,43 | 45.978.528,24 | 46.517.278,05 | 179.597.633,20 |
| TOTAL ACEITES | 107.765.048,16 | 111.582.845,21 | 115.787.391,24 | 117.144.120,94 | 452.279.405,55 |
| ARROZ | | | | | |
| Arroz blanco fino x 500 grs | 19.207.518,00 | 19.954.000,55 | 20.603.595,49 | 20.803.481,16 | 80.568.595,20 |
| TOTAL ARROZ | 19.207.518,00 | 19.954.000,55 | 20.603.595,49 | 20.803.481,16 | 80.568.595,20 |
| YERBA | | | | | |
| Yerb Tradic. x 500 | 9.513.157,50 | 9.899.347,88 | 10.353.390,16 | 10.457.069,62 | 40.222.965,16 |
| TOTAL YERBAS | 9.513.157,50 | 9.899.347,88 | 10.353.390,16 | 10.457.069,62 | 40.222.965,16 |
| TOTAL ALMACEN | 175.631.454,50 | 182.065.782,96 | 188.554.149,27 | 189.343.099,34 | 735.594.486,07 |

LÁCTEOS**LECHE**

| | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Leche entera L.V. x 1 lt. | 5.614.151,99 | 5.822.652,66 | 6.016.213,71 | 6.060.404,82 | 23.513.423,18 |
| Leche Descrem. L.V. x 1 lt. | 2.807.076,00 | 2.911.326,33 | 3.008.106,86 | 3.030.202,41 | 11.756.711,59 |
| TOTAL LECHE | 8.421.227,99 | 8.733.978,99 | 9.024.320,57 | 9.090.607,23 | 35.270.134,77 |

| | | | | | |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| TOTAL LÁCTEOS | 8.421.227,99 | 8.733.978,99 | 9.024.320,57 | 9.090.607,23 | 35.270.134,77 |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|

| | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| TOTAL VENTAS PRESUPUESTADAS | 765.786.730,58 | 795.809.273,69 | 820.564.004,46 | 832.130.827,45 | 3.214.290.836,18 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|

Estimación de beneficios por Valores de recupero.

Para el cálculo del valor de recupero, se utilizó el método del valor contable o libros.

Si bien es un método que se aconseja utilizar en las etapas de pre factibilidad, por ser más conservador, se eligió este criterio por una cuestión de prudencia, en razón de la dificultad para poder proyectar un valor futuro de mercado al momento final de la evaluación del proyecto.

La fórmula de cálculo que se aplicó fue la siguiente:

Valor de Origen del activo – Depreciación acumulada = Valor residual o desecho

Tabla N° 13. Valor residual de activos al período final de evaluación.

| Rubro | Valor de Origen | Altas | Bajas | Vida útil | % de Deprec. | Dep. Acum | Dep. del Ejerc. | Valor Residual |
|------------------------|-----------------------|-------|-------|-----------|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Rodados | 88.000.000,00 | | | 10 | 10 | 75.200.000,00 | 6.400.000,00 | 6.400.000,00 |
| Inmuebles | 500.000.000,00 | | | 50 | 2 | 32.000.000,00 | 8.000.000,00 | 360.000.000,00 |
| Instalaciones | 41.700.000,00 | | | 10 | 10 | 8.340.000,00 | 4.170.000,00 | 29.190.000,00 |
| Equipos de Computación | 5.800.000,00 | | | 5 | 20 | 2.320.000,00 | 1.160.000,00 | 2.320.000,00 |
| Muebles y Útiles | 3.500.000,00 | | | 10 | 10 | 700.000,00 | 350.000,00 | 2.450.000,00 |
| Sistema informático | 2.000.000,00 | | | 10 | 10 | 400.000 | 200.000,00 | 1.400.000,00 |
| TOTAL | 641.000.000,00 | | | | | 118.960.000,00 | 20.280.000,00 | 401.760.000,00 |

Estimación de ingresos por recupero del capital de trabajo.

Al momento final de la evaluación del proyecto, se recuperará el capital de trabajo invertido en el período 0, (cuyo cálculo se explica en el desarrollo de Costos e inversiones), más los incrementos necesarios en los años siguientes.

Estimación de los beneficios de la situación actual (sub distribuidores)

Ingresos por ventas

Se proyectaron las siguientes ventas anuales para los sub distribuidores para el escenario más probable, según datos históricos de la propia empresa.

| | 2024 | 2025 | 2026 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas Sub distribuidores | 480.000.000 | 494.400.000 | 501.816.000 |

Ingresos por valores de desecho

Se estimó la proporción del 10 % (en función de la ponderación que este canal tiene dentro de las ventas totales de la empresa) del valor residual contable del inmueble, ya que los vehículos con que ya cuenta la empresa están totalmente depreciados, por lo tanto su valor residual contable es 0.

Valor de origen inmueble \$ 150.000.000

Porcentaje de participación del canal sub distribuidor (10%): \$ 15.000.000

Año de origen: 2014

Valor de origen proporcional del terreno: \$ 12.000.000

Depreciación anual (2%) = \$ 240.000

Depreciación acumulada al 2026 = \$ 3.120.000

Valor residual contable = \$ 14.688.000

Recupero del capital de trabajo

Al final del 2026, se recuperará el monto invertido inicialmente en el período 0 de capital de trabajo, más los incrementos estimados para el 2025 y 2026.

Estimación de costos e inversiones del proyecto.

Balance de equipos necesarios:

Rodados

| Conceptos | Fecha de Alta | Valor de Origen | Vida útil/años | % Deprec. |
|------------------------|---------------|----------------------|----------------|-----------|
| Fiat Ducato | 2017 | 8.000.000,00 | 5 | 20% |
| Fiat Ducato | 2017 | 8.000.000,00 | 5 | 20% |
| Mercede Benza Sprinter | 2021 | 16.000.000,00 | 5 | 20% |
| Mercede Benza Sprinter | 2021 | 16.000.000,00 | 5 | 20% |
| Mercede Benza Sprinter | 2023 | 32.000.000,00 | 5 | 20% |
| Zamping Toyota | 2021 | 5.000.000,00 | 5 | 20% |
| Zamping Nacional | 2020 | 3.000.000,00 | 5 | 20% |
| TOTAL RODADOS | | 88.000.000,00 | | |

Inmueble

| Conceptos | Fecha de Alta | Valor de Origen | Vida útil/años | % Deprec. |
|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------|-----------|
| Edificio | 2022 | 400.000.000,00 | 50 | 2 |
| Terreno | 2022 | 100.000.000,00 | | |
| TOTAL INMUEBLE | | 500.000.000,00 | | |

Instalaciones

| Conceptos | Fecha de Alta | Valor de Origen | Vida útil/años | % Deprec. |
|----------------------------|---------------|----------------------|----------------|-----------|
| Aires Acondicionados (3) | 2024 | 1.500.000,00 | 10 | 10 |
| Ventiladores de techo(3) | 2024 | 600.000,00 | 10 | 10 |
| Racks | 2024 | 9.600.000,00 | 10 | 10 |
| Cámara de Frío | 2024 | 30.000.000,00 | 10 | 10 |
| TOTAL INSTALACIONES | | 41.700.000,00 | | |

Equipos de Computación

| Conceptos | Fecha de Alta | Valor de Origen | Vida útil/años | % Deprec. |
|----------------------|---------------|---------------------|----------------|-----------|
| Pc de escritorio (3) | 2024 | 1.800.000,00 | 5 | 20 |
| Notebooks (4) | 2024 | 4.000.000,00 | 5 | 20 |
| TOTAL E.C. | | 5.800.000,00 | | |

Muebles y útiles

| Conceptos | Fecha de Alta | Valor de Origen | Vida útil/años | % Deprec. |
|-----------|---------------|-----------------|----------------|-----------|
|-----------|---------------|-----------------|----------------|-----------|

| | | | | |
|--------------------|------|---------------------|----|----|
| Mobiliarios | 2024 | 1.500.000,00 | 10 | 10 |
| Balanzas | 2024 | 2.000.000,00 | 10 | 10 |
| TOTAL M y U | | 3.500.000,00 | | |

Sistema informático

| Conceptos Sistema informático | Fecha de Alta | Valor de Origen | Vida útil/años | % Deprec. |
|-------------------------------|---------------|---------------------|----------------|-----------|
| Lignum | 2024 | 2.000.000,00 | 10 | 10 |

Resumen de inversiones iniciales en equipos.

| Rubro | Valor de Origen |
|------------------------|-----------------------|
| Rodados | 88.000.000,00 |
| Inmuebles | 500.000.000,00 |
| Instalaciones | 41.700.000,00 |
| Equipos de Computación | 5.800.000,00 |
| Muebles y Útiles | 3.500.000,00 |
| Sistema informático | 2.000.000,00 |
| TOTAL | 641.000.000,00 |

Capital de Trabajo.

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método contable:

(Activo Corriente - Pasivo Corriente), pero sólo consideraron activos y pasivos corrientes que se relacionan con las operaciones.

Se utilizaron los ciclos, como herramienta para la estimación del capital de trabajo necesario.

Las estimaciones previas para el proyecto fueron las siguientes:

Cálculo del Capital de Trabajo (Invers. Inicial)

| | |
|-----------------------------------|----------------|
| Tiempo en días | 30 |
| Ventas presupuestadas en mes base | 251.607.802,16 |

| | |
|--|-----|
| Margen bruto estimado | 0,2 |
| Plazo financiación a clientes en días | 14 |
| Plazo de pago a proveedores en días | 30 |
| Necesidad de mantener existencias en días de vtas. | 40 |

Estimación de Deudores por Ventas

(Días de cobro*Vtas presup.)/30 117.416.974,34

Estimación Existencias

C.M.V.= (Vtas presup- margen bruto) 201.286.241,73

Monto de las Existencias

(días existencia*C.M.V.)/30 268.381.655,64

-

Estimación de Proveedores

(Plazo de pago* C.M.V.)/ 30 201.286.241,73

Activo

Deudores por ventas 117.416.974,34

Bienes de Cambio 268.381.655,64

total 385.798.629,98

Pasivo+ Capital de Trabajo

Proveedores 201.286.241,73

Capital de Trabajo 184.512.388,25

total 385.798.629,98

Fórmula para el cálculo del C.T. en un solo paso

$((\text{Ciclo de clientes} * \text{vtas}) + (\text{Ciclo de Stock} - \text{ciclo de pago}) * (\text{vtas} - \text{margen})) / \text{tiempo}$

Al reemplazar

$(14 * 251.607.802,16) + (40 - 30) * (251.607.802,16 - 20\%)$ **184.512.388,25**

Los incrementos de cada período se calcularon en función del crecimiento proyectado.

Costo de oportunidad.

Alquiler del depósito

Se efectuó un relevamiento en las principales inmobiliarias de la ciudad en enero del 2024, y se determinó que un alquiler de un depósito similar, rondaba en promedio en:

Por mes \$ 3.500.000

Alquiler de los Vehículos

Alquiler de los furgones, cada uno por mes \$ 500.000

Estimación de Costos operativos:

Costo de mano de obra.

El costo laboral se calculó aplicando las escalas salariales vigentes a enero 2024 del convenio colectivo de empleados de comercio 130/75, más los porcentajes de contribuciones laborales correspondientes al empleador, más ART y seguro de vida colectivo obligatorio.

Contribuciones Patronales

RNSS (20,44%)

RNOS (6%)

INACAP (0,5%)

SINDICATO (2%)

S.V.C.O.

L.R.T.

| Remuneraciones y cargas sociales | TOTAL 2024 |
|-----------------------------------|---------------|
| Remuneración Colaboradores | |
| Vendedores (10) | |
| Remuneración Fija | 75.400.000,00 |
| Remuneración variable | 9.110.797,77 |
| Total remuneración Vendedores | 84.510.797,77 |
| Jefe de Ventas (1) | |
| Remuneración Fija | 7.540.000,00 |
| Remuneración variable | 7.783.081,85 |
| Total remuneración Jefe de ventas | 15.323.081,85 |

| | |
|---|-----------------------|
| Supervisor de Ventas (1) | |
| Remuneración Fija | 7.540.000,00 |
| Remuneración variable | 3.891.540,92 |
| Total remuneración Supervisor de ventas | 11.431.540,92 |
| Repartidores (5) | |
| Total remuneración repartidores | 37.700.000,00 |
| Auxiliar adm. De facturación (1) | 2.262.000,00 |
| Auxiliar adm. De Tesorería (1) | 2.262.000,00 |
| Auxiliar adm. De Depósito (5) | 11.310.000,00 |
| Total Remuneraciones | 164.799.420,54 |
| Contribuciones Patronales | |
| RNSS (20,44%) | 33.685.001,56 |
| RNOS (6%) | 9.887.965,23 |
| INACAP (0,5%) | 823.997,10 |
| SINDICATO (2%) | 3.295.988,41 |
| S.V.C.O. | 57.000,00 |
| L.R.T. | 4.458.704,35 |
| Total Contribuciones Patronales | 52.208.656,66 |

Combustible.

Cantidad estimada de kilómetros recorridos por mes: 11.684,64 kms.

Rendimiento de kilómetros por litro de gasoil: 6 kms.

Cantidad de litros de gasoil necesarios: 1.947,44 litros.

Precio del litro de gasoil: \$ 1.032

Costo estimado del combustible:

$(11055 \text{ km}/6 \text{ lts}=1842,64 \text{ lts}*\$1032 \text{ precio litro}) = \mathbf{24.117.104,55}$

Costos de honorarios profesionales, electricidad, agua, desarrollo y soporte de sistema, y seguros.

Se estimaron en forma proporcional. El criterio de prorrateo que se aplicó fue la ponderación de la facturación del canal de sub distribuidores sobre las ventas totales. En cuanto a los seguros, se solicitó una cotización al productor de seguros contratado por la empresa.

| | |
|--|---------------|
| Proporcional Honorarios | 1.080.000,00 |
| Proporcional electricidad | 10.800.000,00 |
| Proporcional Soporte sistema informático | 720.000,00 |
| Seguros Vehículos | 900.000,00 |

Costos que no representan erogaciones de fondos.

Depreciaciones:

Como se expresó en el marco teórico, las depreciaciones reflejan la pérdida de valor de los activos por el transcurso del tiempo y su uso. No implica una salida efectiva de fondos. Pero son costos deducibles del impuesto a las Ganancias, por lo tanto se incluyeron como costo para el cálculo del impuesto, pero luego se ajustaron sumando para corregir el flujo de fondos. El método que se utilizó para su cálculo fue el lineal.

Cálculo de depreciaciones:

Cuadro Resumen de Depreciaciones año 2024

| Rubro | Valor de Origen | Altas | Bajas | Vida útil | % de Deprec. | Dep. Acum (2023) | Dep. del Ejerc. | Valor Residual |
|------------------------|-----------------------|-------|-------|-----------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Rodados | 88.000.000,00 | | | 10 | 10 | 47.000.000,00 | 14.400.000,00 | 26.600.000,00 |
| Inmuebles | 500.000.000,00 | | | 50 | 2 | 16.000.000,00 | 8.000.000,00 | 376.000.000,00 |
| Instalaciones | 41.700.000,00 | | | 10 | 10 | | 4.170.000,00 | 37.530.000,00 |
| Equipos de Computación | 5.800.000,00 | | | 5 | 20 | | 1.160.000,00 | 4.640.000,00 |
| Muebles y Útiles | 3.500.000,00 | | | 10 | 10 | | 350.000,00 | 3.150.000,00 |
| Sistema informático | 2.000.000,00 | | | 10 | 10 | | 200.000,00 | 1.800.000,00 |
| TOTAL | 641.000.000,00 | | | | | 63.000.000,00 | 28.280.000,00 | 449.720.000,00 |

Cuadro Resumen de Depreciaciones año 2025

| Rubro | Valor de Origen | Altas | Bajas | Vida útil | % de Deprec. | Dep. Acum (2023) | Dep. del Ejerc. | Valor Residual |
|------------------------|-----------------------|-------|-------|-----------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Rodados | 88.000.000,00 | | | 10 | 10 | 61.400.000,00 | 13.800.000,00 | 12.800.000,00 |
| Inmuebles | 500.000.000,00 | | | 50 | 2 | 24.000.000,00 | 8.000.000,00 | 368.000.000,00 |
| Instalaciones | 41.700.000,00 | | | 10 | 10 | 4.170.000,00 | 4.170.000,00 | 33.360.000,00 |
| Equipos de Computación | 5.800.000,00 | | | 5 | 20 | 1.160.000,00 | 1.160.000,00 | 3.480.000,00 |
| Muebles y Útiles | 3.500.000,00 | | | 10 | 10 | 350.000,00 | 350.000,00 | 2.800.000,00 |
| Sistema informático | 2.000.000,00 | | | 10 | 10 | 200.000,00 | 200.000,00 | 1.600.000,00 |
| TOTAL | 641.000.000,00 | | | | | 91.280.000,00 | 27.680.000,00 | 422.040.000,00 |

Cuadro Resumen de Depreciaciones año 2026

| Rubro | Valor de Origen | Altas | Bajas | Vida útil | % de Deprec. | Dep. Acum | Dep. del Ejerc. | Valor Residual |
|------------------------|-----------------------|-------|-------|-----------|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Rodados | 88.000.000,00 | | | 10 | 10 | 75.200.000,00 | 6.400.000,00 | 6.400.000,00 |
| Inmuebles | 500.000.000,00 | | | 50 | 2 | 32.000.000,00 | 8.000.000,00 | 360.000.000,00 |
| Instalaciones | 41.700.000,00 | | | 10 | 10 | 8.340.000,00 | 4.170.000,00 | 29.190.000,00 |
| Equipos de Computación | 5.800.000,00 | | | 5 | 20 | 2.320.000,00 | 1.160.000,00 | 2.320.000,00 |
| Muebles y Útiles | 3.500.000,00 | | | 10 | 10 | 700.000,00 | 350.000,00 | 2.450.000,00 |
| Sistema informático | 2.000.000,00 | | | 10 | 10 | 400000 | 200.000,00 | 1.400.000,00 |
| TOTAL | 641.000.000,00 | | | | | 118.960.000,00 | 20.280.000,00 | 401.760.000,00 |

Estimación de costos e inversiones para la situación actual (sub distribuidores).

Costo de personal
vendedor (1)

Rem fija 580.000,00

Variable 150.000,00

Total vendedor $(580.000+150.000)*12$ 8.760.000,00

Repartidores (2) $(580.000*2*12)$ 13.920.000,00

Adm (1) prop. $(580.000*0,3)*12$ 2.088.000,00

depósito (2) $((580.000*2)*0,3)*12$ 4.176.000,00

Total Remuneraciones 28.944.000,00

Contribuciones patronales (30%)

(total remuneraciones*0,3) 8.683.200,00

Combustible

$(500 \text{ km}/6 \text{ lts})*\$1032*12$ 1.032.000,00

Proporcional Honorarios 360.000,00

Proporcional electricidad 3.600.000,00

Proporcional Soporte sistema informático 240.000,00

Seguros Vehículos 360.000,00

Amortizaciones

Amortizaciones Vehículos cada año

Ducato c/equip. Frío (2) $\$32,000,000/5$

(Año alta 2017. Totalmente depreciadas)

Total Amortizaciones Vehículos 0

Amortización Inmueble 20.000.000,00

| | |
|--|---------------|
| Cálculo del Capital de Trabajo (Invers. Inicial) | |
| Tiempo en días | 30 |
| Ventas presupuestadas en mes base | 40.000.000,00 |
| Margen bruto estimado | 0,12 |
| Plazo financiación a clientes en días | 14 |
| Plazo de pago a proveedores en días | 30 |
| Necesidad de mantener existencias en días de vtas. | 40 |

Estimación de Deudores por Ventas

| | |
|-------------------------------------|---------------|
| (Días de cobro*Vtas presup.)/30 | 18.666.666,67 |
| Estimación Existencias | |
| C.M.V.= (Vtas presup- margen bruto) | 30.000.000,00 |
| Monto de las Existencias | |
| (Días existencia*C.M.V.)/30 | 40.000.000,00 |

-

Estimación de Proveedores

| | |
|-----------------------------|---------------|
| (Plazo de pago* C.M.V.)/ 30 | 30.000.000,00 |
|-----------------------------|---------------|

Activo

| | |
|---------------------|---------------|
| Deudores por ventas | 18.666.666,67 |
| Bienes de Cambio | 40.000.000,00 |
| total | 58.666.666,67 |

Pasivo+ Capital de Trabajo

| | |
|--------------------|---------------|
| Proveedores | 30.000.000,00 |
| Capital de Trabajo | 28.666.666,67 |
| total | 58.666.666,67 |

Fórmula para el cálculo del C.T. en un solo paso

$((\text{Ciclo de clientes} \times \text{vtas}) + (\text{Ciclo de Stock} - \text{ciclo de pago}) \times (\text{vtas} - \text{margen})) / \text{tiempo}$

Al reemplazar

$(14 \times 200625053,08) + (40 - 30) \times (200625053,08 - 20\%)$ 28.666.666,67

Los incrementos de cada período serán cubiertos por las utilidades del período precedente.

Costo de oportunidad de alquilar los Vehículos

| | |
|--------------------------------|---------------|
| \$ 500.000 *2 *12 | 12.000.000,00 |
| Alquiler del depósito y cámara | 42.000.000,00 |
| | 54.000.000,00 |
| | 10% |
| | 5.400.000,00 |

Preparación y evaluación de los flujos de fondos

Construcción del Flujo de Fondos, y su evaluación.

Se desarrollaron las proyecciones para dos flujos de fondos: uno para la situación actual, y otro para la situación del proyecto. A efectos de poder compararlos y poder decidir cuál es la alternativa más conveniente.

El objetivo de nuestros flujos de fondos fue medir la rentabilidad del proyecto, no la rentabilidad de los recursos propios invertidos, ni tampoco la capacidad de pago de un eventual préstamo para solventar la inversión.

La determinación del horizonte de tiempo de la evaluación en los periodos 0 de inversiones, años 2024, 2025 y 2026, no coincide con la vida útil real del proyecto, ni de sus activos.

Estructura general.

Consideración del Impuesto al Valor Agregado.

El impuesto al Valor Agregado, tanto en las ventas como en las compras y gastos, no se ha incluido en los flujos de fondos bajo análisis, porque la empresa actúa como una mera intermediaria en la recaudación del impuesto para la AFIP, por lo que no modifica el resultado final, ni las conclusiones y decisiones finales sobre el proyecto. Por lo que se consideraron valores netos del impuesto.

Consideración de los efectos de la inflación.

La metodología que se utilizó para la evaluación de este proyecto, fue la de utilizar tasas reales para descontar flujos de fondos reales.

Es decir, se consideró solo proyecciones en términos reales, con incrementos o disminuciones en cantidades y volúmenes, sin proyectar sus precios por el efecto inflacionario.

Razones para su elección:

El IPC representa la variación de un conjunto de productos ponderados que no explica exactamente la variación de los precios de la estructura de costos del proyecto. Por lo que tendríamos que calcular la variación en los precios relativos de cada ítem de ingresos y costos, lo cual tendría un costo mayor que el beneficio de conocerlo.

Muchos costos al variar por efectos inflacionarios, se pueden trasladar a precios, por lo que los cambios en los precios relativos afectarían a solo algunos componentes del flujo. El problema aquí es que se podrían producir descalces momentáneos en la caja.

Al aplicar una tasa de inflación tanto a los flujos como a la tasa de descuento, su efecto se elimina por simplificación matemática. La dificultad radica en la proyección de la tasa de inflación adecuada para incluirla en la tasa de descuento.

Con respecto a la depreciación de activos, como no implica una salida de fondos real, sino que solo tiene un efecto de ahorro sobre el impuesto a las ganancias, no podríamos decidir la realización de un proyecto cuya rentabilidad depende solo del ahorro tributario.

Por último, estimar con alta precisión la variación del IPC en Argentina por los próximos años conlleva cierta complejidad, que en este caso puntual, el costo de realizarlo sería menor que el beneficio de obtenerlo.

Evaluación

Determinación de las herramientas para la evaluación.

En relación con su evaluación, se aplicaron las herramientas financieras del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que ya se desarrollaron conceptualmente dentro del marco teórico.

Determinación de la tasa de descuento.

Para la determinación de la tasa de descuento para calcular el costo del capital, se aplicó la fórmula del WACC desarrollada en el marco teórico. Pero como el proyecto sería financiado totalmente con fondos propios se calculó solo el segundo término de la fórmula, es decir el que corresponde al cálculo del costo del capital propio (K_e) para lo cual se utilizó la fórmula del CAPM explicada dentro del marco teórico.

Pero la determinación del costo del capital propio en países emergentes como lo es Argentina, es una tarea muy compleja, un tema muy polémico aún no resuelto definitivamente y que genera apasionados debates. Por lo tanto, solo nos limitamos a explicar la metodología elegida dentro de las prácticas más utilizadas en la actualidad.

En primer lugar, es complejo poder completar los datos de la fórmula, con información proveniente del mercado de Estados Unidos. Es difícil obtener tasas que sean realmente libres de riesgo de activos emitidos por gobiernos de países emergentes por el elevado riesgo de crédito que conlleva la posibilidad siempre latente de un default.

Además no es posible obtener retornos de un mercado como el argentino que pueda considerarse lo suficientemente diversificado.

Finalmente, la empresa bajo análisis, no cotiza en bolsa, ni dispone de empresas comparables cotizando en el mercado local.

En conclusión, tratar de determinar el costo del capital propio con datos del mercado local, fue una tarea compleja.

Una manera que se propuso, fue la de estimar el costo de capital de las firmas de mercados emergentes, partiendo del cálculo para empresas o sectores comparables, del mundo desarrollado. Pero, no podíamos quedarnos con eso, ya que en los países emergentes encontramos riesgos adicionales (riesgos de corrupción, ruptura de contratos, cambios repentinos en la legislación, falla en las instituciones, etc.). Una forma de incluir todos esos riesgos adicionales, es a través del concepto de riesgo país, y adicionar el mismo al cómputo que se obtuvo del mundo desarrollado.

Pero, adicionar un riesgo país de Argentina superior a 1800 puntos básicos, muy probablemente convertiría a cualquier proyecto en inviable. Entonces se tuvo que buscar otra forma de adicionar ese riesgo.

Una opción pudo ser trabajar con el spread de los bonos del tesoro estadounidense versus los bonos soberanos argentinos en dólares, pero en el contexto de nuestro país, sería también castigar en demasía al proyecto.

Entonces, se consideró lo que propone el manual para valuaciones de empresas de KPMG, y se trabajó con la volatilidad relativa de los mercados de acciones de Argentina (Merval) y para Estados Unidos, y se utilizó el índice S&P500.

Fórmula:

$$R_e = (R_{mus} - R_{fus}) * (\sigma_{ml} / \sigma_{mus} - 1)$$

Dónde:

R_{mus} : retorno esperado del mercado de acciones de Estados Unidos

R_{fus} : tasa libre de riesgo del mercado de Estados Unidos

σ_{ml} : volatilidad del mercado local

σ_{mus} : volatilidad del mercado de Estados Unidos

Prima de riesgo de mercado ($R_{mus} - R_{fus}$), consiste en comparar la rentabilidad media histórica del mercado de referencia medido con el índice S&P500, versus la rentabilidad media histórica de los bonos del tesoro a 10 años, durante un determinado período de tiempo. Se determinó utilizando series históricas. Se recomendó tomar el mayor periodo de tiempo posible y utilizar la media geométrica, porque a través de ella se obtiene el rendimiento anual compuesto.

Según la serie histórica 1928-2012 elaborada por el prestigioso Profesor de la Universidad de Nueva York Aswath Damodaran, la prima de riesgo entre las acciones y los Tbons sería del 4,2 %.

La volatilidad del índice Merval, según tablas publicadas por Byma, rondaría en un 40 %.

La volatilidad del S&P500 rondaría en un 15 %.

Tasa libre de riesgo para bonos del tesoro a 10 años al primero de febrero del 2024 era del 3,837 %.

Para determinar el β del sector empresarial, se tomó el de una empresa del S&P500 dedicada a la distribución de alimentos, de nano capitalización, cuyo ticker es MTEX (Mannatech Inc.), su β es de 1,23.

El rendimiento promedio esperado de las acciones en el S&P500 rondaría en un 8,037 %.

Por lo tanto, para el cálculo del costo medio del capital se aplicó la siguiente fórmula:

$$K_e = [(R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)) + (R_{mus} - R_{fus}) \cdot (\sigma_{ml} / \sigma_{mus}) - 1]$$

Al reemplazar los valores se obtuvo:

$$[(3,837 + 1,23 \cdot (8,037 - 3,837)) + (8,037 - 3,837) \cdot (0,4/0,15) - 1]$$

Al realizar los cálculos se calculó que $K_e = 16,0044$ %

Análisis del escenario más probable.

Título: "El equilibrista"

Horizonte de tiempo: hasta 2026, con puntos intermedios en 2024 y 2025

Descripción general:

El escenario base (más probable), se proyectó con una "delicada" estabilidad política para el 2024, donde el gobierno tendrá que luchar con la oposición para conseguir que se aprueben las leyes que necesita para llevar adelante su programa, como por ejemplo la Ley Bases. El fortalecimiento para los años siguientes 2025 y 2026, dependerá de los éxitos que logre consolidar en 2024 y de la confianza que logre capitalizar de los inversores extranjeros.

Será clave para el éxito del programa poder obtener Superávit.

Se proyecta para el 2024 un superávit fiscal primario del Sector Público Nacional no Financiero de \$666,4 millones, según los participantes del REM (relevamiento de expectativas de mercado del Banco Central de la República Argentina).

Para el 2024 se proyecta según el R.E.M. una inflación con una tendencia en disminución llegando a diciembre 2024 con una variación interanual respecto al mismo mes del 2023 del 213 %, según las mediciones de expectativas del REM del B.C.R.A. publicadas en Enero 2024. Dicho informe estima la variación del IPC para diciembre del 2025 en 63,9% y diciembre del 2026 de 35 %. Con respecto al nivel de actividad económica, el mismo se proyecta retrayéndose en el 2024 con un P.B.I. Real de - 2,6 respecto del promedio del 2023, pero con un crecimiento de 2,3 % para el 2025.

La tasa de desempleo se proyecta en aumento, pasando de 5,7 % del último trimestre del 2023 al 7,8 % proyectado para el último trimestre del 2024, y 7,6 % para 2025.

En relación a la tasa de interés (BADLAR), la misma se proyecta disminuyendo con una proyección de 61,5 % para 2024 y 45 % para fines del 2025.

El nivel de ventas minoristas de alimentos y bebidas experimentó una caída interanual del 33,3 %, según un informe publicado por CAME en febrero de 2024.

Por lo tanto, se proyectó un escenario más probable donde el gobierno vaya logrando reducir el déficit hasta lograr superávit, reduciendo la inflación, estabilizando el tipo de cambio, bajando las tasas de interés, aumentando las reservas de divisas, reduciendo la masa monetaria. Todo ello a costa de una retracción de la actividad para el 2024, que puede empezar a recuperarse para el 2025 y 2026. Aumento de desempleo y caída del salario real. Por todo esto, se proyectó una caída del consumo para el 2024, con una paulatina recuperación para los años siguientes.

Tabla N° 14. Valor de las variables críticas para el escenario más probable.

| Variables Críticas | Diciembre 2024 | Diciembre 2025 | Diciembre 2026 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| IPC | 213 % | 63,9% | 35 % |
| Consumo | -30 % | -10% | 20 % |
| P.B.I. | -2,6 % | 2,3 % | |
| Desempleo | 7,8 % | 7,6 % | |
| Tasa de Interés | 61,5 % | 45 % | |

Tabla N° 15. Cadena de eventos esperados para el escenario más probable.

| Nro. De Evento | Evento | Fecha probable | % de Probabilidad |
|----------------|--------------------------|----------------|-------------------|
| 1 | Cumplimiento acuerdo FMI | 2024 | 80 |
| 2 | Aprobación de ley bases | 2024 | 60 |
| 3 | Inversiones extranjeras | 2025 | 10 |
| 4 | Exportaciones | 2025 | 25 |
| 5 | Política cambiaria | 2024 | 30 |

Tabla Nro. 16. Variables de performance para el escenario más probable.

Variables de performance para el proyecto en el escenario más probable.

| VARIABLES | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | 3.214.290.836,18 | 4.017.863.545,23 | 4.419.649.899,75 |
| Utilidad Bruta | 642.858.167,24 | 803.572.709,05 | 883.929.979,95 |
| Utilidad Neta | 209.737.440,57 | 313.024.280,95 | 370.850.312,94 |
| EBITDA | 350.952.985,50 | 509.255.816,85 | 590.818.942,98 |

Variables de performance para la situación actual en el escenario más probable.

| VARIABLES | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 480.000.000,00 | 494.400.000,00 | 501.816.000,00 |
| Utilidad Bruta | 57.600.000,00 | 59.328.000,00 | 60.217.920,00 |
| Utilidad Neta | 5.681.520,00 | 6.784.596,00 | 7.352.680,14 |

| | | | |
|--------|--------------|---------------|---------------|
| EBITDA | 8.980.800,00 | 10.677.840,00 | 11.551.815,60 |
|--------|--------------|---------------|---------------|

Tabla N° 17. Flujo de Fondos para el proyecto en el escenario más probable:

| CONCEPTOS | Inversión Inicial | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | | 3.214.290.836,18 | 4.017.863.545,23 | 4.419.649.899,75 |
| C.M.V. | | 2.571.432.668,95 | 3.214.290.836,18 | 3.535.719.919,80 |
| Utilidad Bruta | | 642.858.167,24 | 803.572.709,05 | 883.929.979,95 |
| Utilidad Bruta | | 642.858.167,24 | 803.572.709,05 | 883.929.979,95 |
| | | | | |
| EGRESOS | | | | |
| Remuneraciones | | 164.799.420,54 | 164.799.420,54 | 164.799.420,54 |
| Contribuciones Patronales | | 52.208.656,66 | 52.208.656,66 | 52.208.656,66 |
| Combustible | | 24.117.104,55 | 26.528.815,00 | 25.322.959,77 |
| Honorarios (proporc.) | | 1.080.000,00 | 1.080.000,00 | 1.080.000,00 |
| Energía Eléctrica (proporc.) | | 10.800.000,00 | 10.800.000,00 | 10.800.000,00 |
| Seguros | | 900.000,00 | 900.000,00 | 900.000,00 |
| Soporte Sistema | | 720.000,00 | 720.000,00 | 720.000,00 |
| Amortizaciones | | 28.280.000,00 | 27.680.000,00 | 20.280.000,00 |
| Costo de oportunidad | | 37.280.000,00 | 37.280.000,00 | 37.280.000,00 |
| | | | | |
| Sub Total Egresos | | 320.185.181,74 | 321.996.892,20 | 313.391.036,97 |
| | | | | |
| Utilidad antes de Impuesto | | 322.672.985,50 | 481.575.816,85 | 570.538.942,98 |
| | | | | |
| Impuestos las ganancias (35%) | | 112.935.544,92 | 168.551.535,90 | 199.688.630,04 |
| Utilidad Después de impuesto | | 209.737.440,57 | 313.024.280,95 | 370.850.312,94 |
| Ajuste Amortizaciones (+) | | 28.280.000,00 | 27.680.000,00 | 20.280.000,00 |
| Valor de Desecho | | | | 401.760.000,00 |
| Rodados | -88.000.000,00 | | | |
| Capital de Trabajo | -184.512.388,25 | -46.128.097,06 | -18.451.238,83 | 249.091.724,14 |
| Inmueble | -500.000.000,00 | | | |
| Instalaciones | -41.700.000,00 | | | |
| Equipos de Computación | -5.800.000,00 | | | |
| Muebles y Útiles | -3.500.000,00 | | | |
| Sistema Informático | -2.000.000,00 | | | |
| Flujo Fdo. Neto | -825.512.388,25 | 191.889.343,51 | 322.253.042,13 | 1.041.982.037,08 |
| tasa descuento 16 % | | 0,16 | | |
| Valor actual del flujo de fondos | \$ | 1.072.462.141,34 | | |
| V.A.N. | | 246.949.753,09 | | |
| T.I.R. | | 29% | | |

Flujo de Fondos para la situación actual en el escenario más probable:

| CONCEPTOS | Inversión Inicial | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | | 480.000.000,00 | 494.400.000,00 | 501.816.000,00 |

| | | | | |
|----------------------------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| C.M.V. | | 422.400.000,00 | 435.072.000,00 | 441.598.080,00 |
| Utilidad Bruta | | 57.600.000,00 | 59.328.000,00 | 60.217.920,00 |
| Utilidad Bruta | | 57.600.000,00 | 59.328.000,00 | 60.217.920,00 |
| EGRESOS | | | | |
| Remuneraciones | | 28.944.000,00 | 28.944.000,00 | 28.944.000,00 |
| Contribuciones Patronales | | 8.683.200,00 | 8.683.200,00 | 8.683.200,00 |
| Combustible | | 1.032.000,00 | 1.062.960,00 | 1.078.904,40 |
| Honorarios (proporc.) | | 360.000,00 | 360.000,00 | 360.000,00 |
| Energía Eléctrica (proporc.) | | 3.600.000,00 | 3.600.000,00 | 3.600.000,00 |
| Seguros | | 360.000,00 | 360.000,00 | 360.000,00 |
| Soporte Sistema | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Amortizaciones | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Costo de oportunidad | | 5.400.000,00 | 5.400.000,00 | 5.400.000,00 |
| Sub Total Egresos | | 48.859.200,00 | 48.890.160,00 | 48.906.104,40 |
| Utilidad antes de Impuesto | | 8.740.800,00 | 10.437.840,00 | 11.311.815,60 |
| Impuestos las ganancias (35%) | | 3.059.280,00 | 3.653.244,00 | 3.959.135,46 |
| Utilidad Despúes de impuesto | | 5.681.520,00 | 6.784.596,00 | 7.352.680,14 |
| Ajuste Amortizaciones (+) | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Valor de Desecho | | | | 14.688.000,00 |
| Capital de Trabajo | -28.666.666,67 | -860.000,00 | -430.000,00 | 29.956.666,67 |
| Inmueble e instalaciones | -15.000.000,00 | | | |
| Flujo Fdo. Neto | -43.666.666,67 | 5.061.520,00 | 6.594.596,00 | 52.237.346,81 |
| tasa descuento 16 % | | 0,16 | | |
| Valor actual del flujo de fondos | | \$ 42.730.495,49 | | |
| V.A.N. | | -936.171,18 | | |
| T.I.R. | | 15% | | |

Análisis de sensibilidad.

Herramientas.

Dentro del contexto de incertidumbre, la herramienta que se utilizó para el análisis de riesgo, fue el análisis de escenarios, en el cual se analizó qué ocurre con el VAN y la TIR, si se modifica la variable consumo-demanda en términos reales, según el contexto, en los escenarios optimista y adverso.

Además se estableció la probabilidad de obtener un VAN promedio positivo, para los posibles escenarios futuros, para lo cual se aplicó el concepto estadístico de desviación estándar.

Escenario Optimista.

Título: “Lluvia de inversiones”

Horizonte de tiempo: hasta 2026, con puntos intermedios en 2024 y 2025

Descripción general:

El gobierno consigue aprobar todas las leyes que necesita para desarrollar su plan de gestión.

Logra cumplir y renegociar el acuerdo con el FMI, y cumplir con el resto de los acreedores extranjeros y nacionales.

Logra captar inversiones extranjeras, consiguiendo la entrada de divisas, y reactivando la economía, aumentando el P.B.I., reduciendo el nivel de desempleo, y aumentando el consumo.

Logra reducir el déficit, no emite pesos, y logra contener la inflación.

Libera el cepo cambiario y unifica el tipo de cambio.

Tabla Nro. 18. Valor de las variables críticas para el escenario optimista

| Variables Críticas | Diciembre 2024 | Diciembre 2025 | Diciembre 2026 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| IPC | 120 % | 50 % | 30 % |
| Consumo | -10 % | 20% | 30 % |
| P.B.I. | 1,5 % | 2,3 % | |
| Desempleo | 7 % | 5 % | |
| Tasa de Interés | 50 % | 40 % | |

Tabla Nro. 19. Cadena de eventos para el escenario optimista.

| Nro. De Evento | Evento | Fecha probable | % de Probabilidad |
|----------------|--------------------------|----------------|-------------------|
| 1 | Cumplimiento acuerdo FMI | 2024 | 80 |
| 2 | Aprobación de ley bases | 2024 | 70 |
| 3 | Inversiones extranjeras | 2025 | 30 |
| 4 | Exportaciones | 2025 | 40 |
| 5 | Política cambiaria | 2024 | 50 |

Tabla Nro. 20. Variables de performance para el escenario optimista.

Variables de performance para el proyecto en el escenario optimista.

| VARIABLES | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | 3.535.719.919,80 | 4.419.649.899,75 | 4.861.614.889,73 |
| Utilidad Bruta | 707.143.983,96 | 883.929.979,95 | 972.322.977,95 |
| Utilidad Neta | 249.955.609,65 | 365.726.790,58 | 428.305.761,63 |
| EBITDA | 412.827.091,76 | 590.336.600,89 | 679.211.940,98 |

Variables de performance para la situación actual en el escenario optimista.

| VARIABLES | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 504.000.000,00 | 519.120.000,00 | 526.906.800,00 |
| Utilidad Bruta | 60.480.000,00 | 62.294.400,00 | 63.228.816,00 |
| Utilidad Neta | 7.519.980,00 | 8.678.209,80 | 9.274.698,15 |
| EBITDA | 11.809.200,00 | 13.591.092,00 | 14.508.766,38 |

Tabla Nro. 21. Flujo de fondos para el escenario optimista

Flujo de fondos para el proyecto en el escenario optimista

| CONCEPTOS | Inversión Inicial | 2024 | 2025 | 2026 |
|------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | | 3.535.719.919,80 | 4.419.649.899,75 | 4.861.614.889,73 |
| C.M.V. | | 2.828.575.935,84 | 3.535.719.919,80 | 3.889.291.911,78 |
| Utilidad Bruta | | 707.143.983,96 | 883.929.979,95 | 972.322.977,95 |
| Utilidad Bruta | | 707.143.983,96 | 883.929.979,95 | 972.322.977,95 |
| EGRESOS | | | | |
| Remuneraciones | | 164.799.420,54 | 164.799.420,54 | 164.799.420,54 |
| Contribuciones Patronales | | 52.208.656,66 | 52.208.656,66 | 52.208.656,66 |
| Combustible | | 26.528.815,00 | 25.805.301,87 | 25.322.959,77 |
| Honorarios (proporc.) | | 1.080.000,00 | 1.080.000,00 | 1.080.000,00 |
| Energía Eléctrica (proporc.) | | 10.800.000,00 | 10.800.000,00 | 10.800.000,00 |

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Seguros | | 900.000,00 | 900.000,00 | 900.000,00 |
| Soporte Sistema | | 720.000,00 | 720.000,00 | 720.000,00 |
| Amortizaciones | | 28.280.000,00 | 27.680.000,00 | 20.280.000,00 |
| Costo de oportunidad | | 37.280.000,00 | 37.280.000,00 | 37.280.000,00 |
| | | | | |
| Sub Total Egresos | | 322.596.892,20 | 321.273.379,06 | 313.391.036,97 |
| | | | | |
| Utilidad antes de Impuesto | | 384.547.091,76 | 562.656.600,89 | 658.931.940,98 |
| | | | | |
| Impuestos las ganancias (35%) | | 134.591.482,12 | 196.929.810,31 | 230.626.179,34 |
| Utilidad Después de impuesto | | 249.955.609,65 | 365.726.790,58 | 428.305.761,63 |
| Amortizaciones (+) | | 28.280.000,00 | 27.680.000,00 | 20.280.000,00 |
| Valor de Desecho | | | | 401.760.000,00 |
| Rodados | -88.000.000,00 | | | |
| Capital de Trabajo | -184.512.388,25 | -46.128.097,06 | -18.451.238,83 | 249.091.724,14 |
| Inmueble | -500.000.000,00 | | | |
| Instalaciones | -41.700.000,00 | | | |
| Equipos de Computación | -5.800.000,00 | | | |
| Muebles y Útiles | -3.500.000,00 | | | |
| Sistema Informático | -2.000.000,00 | | | |
| Flujo Fdo. Neto | -825.512.388,25 | 232.107.512,58 | 374.955.551,75 | 1.099.437.485,77 |

tasa descuento 16 %

0,16

Valor actual del flujo de fondos \$ 1.183.108.800,81

| | |
|------------|-----------------------|
| VAN | 357.596.412,55 |
|------------|-----------------------|

TIR**35%**

Flujo de fondos para el escenario optimista de la situación actual. (Sub distribuidores)

| CONCEPTOS | Inversión Inicial | 2024 | 2025 | 2026 |
|-------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | | 504.000.000,00 | 519.120.000,00 | 526.906.800,00 |
| C.M.V. | | 443.520.000,00 | 456.825.600,00 | 463.677.984,00 |
| Utilidad Bruta | | 60.480.000,00 | 62.294.400,00 | 63.228.816,00 |
| Utilidad Bruta | | 60.480.000,00 | 62.294.400,00 | 63.228.816,00 |
| | | | | |
| EGRESOS | | | | |
| Remuneraciones | | 28.944.000,00 | 28.944.000,00 | 28.944.000,00 |
| Contribuciones Patronales | | 8.683.200,00 | 8.683.200,00 | 8.683.200,00 |
| Combustible | | 1.083.600,00 | 1.116.108,00 | 1.132.849,62 |
| Honorarios (proporc.) | | 360.000,00 | 360.000,00 | 360.000,00 |
| Energía Eléctrica (proporc.) | | 3.600.000,00 | 3.600.000,00 | 3.600.000,00 |
| Seguros | | 360.000,00 | 360.000,00 | 360.000,00 |
| Soporte Sistema | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Amortizaciones | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Costo de oportunidad | | 5.400.000,00 | 5.400.000,00 | 5.400.000,00 |
| | | | | |
| Sub Total Egresos | | 48.910.800,00 | 48.943.308,00 | 48.960.049,62 |
| | | | | |
| Utilidad antes de Impuesto | | 11.569.200,00 | 13.351.092,00 | 14.268.766,38 |
| | | | | |
| Impuestos las ganancias (35%) | | 4.049.220,00 | 4.672.882,20 | 4.994.068,23 |
| Utilidad Después de impuesto | | 7.519.980,00 | 8.678.209,80 | 9.274.698,15 |
| Ajuste Amortizaciones (+) | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Valor de Desecho | | | | 14.688.000,00 |
| Capital de Trabajo | -30.100.000,00 | -903.000,00 | -451.500,00 | 31.454.500,00 |
| Inmueble e instalaciones | -15.000.000,00 | | | |
| Flujo Fdo. Neto | -45.100.000,00 | 6.856.980,00 | 8.466.709,80 | 55.657.198,15 |

tasa descuento 16 % 0,16

Valor actual del flujo de fondos \$ 47.860.545,36

| | |
|------------|---------------------|
| VAN | 2.760.545,35 |
| TIR | 19% |

Escenario Adverso.

Título: "Deforestación"

Horizonte de tiempo: hasta 2026, con puntos intermedios en 2024 y 2025

Descripción general:

El gobierno no logra aprobar todas las leyes que necesita para desarrollar su plan de gobierno.

Pierde la batalla con la oposición, fuerza y confianza en los inversores.

No logra cumplir y renegociar el acuerdo con el FMI, y tampoco cumplir con el resto de los acreedores extranjeros y nacionales.

Los inversores extranjeros y nacionales, no confían en este gobierno al cual lo ven debilitado, no consiguiendo la entrada de divisas, la recesión de la economía se profundiza, disminuyendo el P.B.I., aumentando el nivel de desempleo, y el consumo cayéndose a pedazos.

El gobierno cede a las presiones sociales, continúa emitiendo para cubrir el déficit, al tener un P.B.I. decreciente, existe muchos pesos circulante, lo que no permite reducir la inflación.

La falta de divisas, no permite liberar el cepo cambiario y unificar el tipo de cambio.

Tabla Nro. 22. Valor de las variables críticas para el escenario adverso.

| Variables Críticas | Diciembre 2024 | Diciembre 2025 | Diciembre 2026 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| IPC | 250 % | 180% | 120 % |
| Consumo | -40 % | -10% | 10 % |
| P.B.I. | -3,5 % | -1,5 % | 1,5 % |
| Desempleo | 9 % | 7,6 % | 7 % |
| Tasa de Interés | 100 % | 80 % | 50 % |

Tabla Nro. 23. Cadena de eventos esperados para el escenario adverso.

| Nro. De Evento | Evento | Fecha probable | % de Probabilidad |
|----------------|--------------------------|----------------|-------------------|
| 1 | Cumplimiento acuerdo FMI | 2024 | 40 |
| 2 | Aprobación de ley bases | 2024 | 30 |
| 3 | Inversiones extranjeras | 2025 | 10 |
| 4 | Exportaciones | 2025 | 15 |
| 5 | Política cambiaria | 2024 | 15 |

Tabla Nro. 24. Variables de performance para el escenario adverso.

Variables de performance para el proyecto en el escenario adverso.

| VARIABLES | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | 3.117.862.111,10 | 3.897.327.638,87 | 4.287.060.402,76 |
| Utilidad Bruta | 623.572.422,22 | 779.465.527,77 | 857.412.080,55 |
| Utilidad Neta | 197.671.989,85 | 298.328.100,05 | 352.827.144,79 |
| EBITDA | 332.390.753,61 | 486.646.307,77 | 563.090.991,98 |

Variables de performance para la situación actual en el escenario adverso.

| VARIABLES | 2024 | 2025 | 2026 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 465.600.000,00 | 479.568.000,00 | 486.761.520,00 |
| Utilidad Bruta | 55.872.000,00 | 57.548.160,00 | 58.411.382,40 |
| Utilidad Neta | 4.578.444,00 | 5.635.414,20 | 6.186.260,61 |
| EBITDA | 7.283.760,00 | 8.909.868,00 | 9.757.324,02 |

Tabla Nro. 25. Flujo de fondos para el escenario adverso.

Flujo de fondos para el proyecto en el escenario adverso.

| CONCEPTOS | Inversión Inicial | 2024 | 2025 | 2026 |
|------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | | 3.117.862.111,10 | 3.897.327.638,87 | 4.287.060.402,76 |
| C.M.V. | | 2.494.289.688,88 | 3.117.862.111,10 | 3.429.648.322,21 |
| Utilidad Bruta | | 623.572.422,22 | 779.465.527,77 | 857.412.080,55 |
| Utilidad Bruta | | 623.572.422,22 | 779.465.527,77 | 857.412.080,55 |
| EGRESOS | | | | |
| Remuneraciones | | 164.799.420,54 | 164.799.420,54 | 164.799.420,54 |
| Contribuciones Patronales | | 52.208.656,66 | 52.208.656,66 | 52.208.656,66 |
| Combustible | | 23.393.591,41 | 25.031.142,81 | 26.533.011,38 |
| Honorarios (proporc.) | | 1.080.000,00 | 1.080.000,00 | 1.080.000,00 |
| Energía Eléctrica (proporc.) | | 10.800.000,00 | 10.800.000,00 | 10.800.000,00 |
| Seguros | | 900.000,00 | 900.000,00 | 900.000,00 |

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Soporte Sistema | | 720.000,00 | 720.000,00 | 720.000,00 |
| Amortizaciones | | 28.280.000,00 | 27.680.000,00 | 20.280.000,00 |
| Costo de oportunidad | | 37.280.000,00 | 37.280.000,00 | 37.280.000,00 |
| | | | | |
| Sub Total Egresos | | 319.461.668,60 | 320.499.220,00 | 314.601.088,57 |
| | | | | |
| Utilidad antes de Impuesto | | 304.110.753,61 | 458.966.307,77 | 542.810.991,98 |
| | | | | |
| Impuestos las ganancias (35%) | | 106.438.763,77 | 160.638.207,72 | 189.983.847,19 |
| Utilidad Despúes de impuesto | | 197.671.989,85 | 298.328.100,05 | 352.827.144,79 |
| Amortizaciones (+) | | 28.280.000,00 | 27.680.000,00 | 20.280.000,00 |
| Valor de Desecho | | | | 401.760.000,00 |
| Rodados | -88.000.000,00 | | | |
| Capital de Trabajo | -184.512.388,25 | -46.128.097,06 | -18.451.238,83 | 249.091.724,14 |
| Inmueble | -500.000.000,00 | | | |
| Instalaciones | -41.700.000,00 | | | |
| Equipos de Computación | -5.800.000,00 | | | |
| Muebles y Útiles | -3.500.000,00 | | | |
| Sistema Informático | -2.000.000,00 | | | |
| Flujo Fdo. Neto | -825.512.388,25 | 179.823.892,79 | 307.556.861,23 | 1.023.958.868,93 |

tasa descuento 16 %

0,16

Valor actual del flujo de fondos \$ 1.039.592.553,30

| | |
|------------|-----------------------|
| VAN | 214.080.165,05 |
| TIR | 27% |

Flujo de fondos para el escenario adverso de la situación actual. (Sub distribuidores)

| CONCEPTOS | Inversión Inicial | 2024 | 2025 | 2026 |
|-------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | |
| Ventas | | 465.600.000,00 | 479.568.000,00 | 486.761.520,00 |
| C.M.V. | | 409.728.000,00 | 422.019.840,00 | 428.350.137,60 |
| Utilidad Bruta | | 55.872.000,00 | 57.548.160,00 | 58.411.382,40 |
| Utilidad Bruta | | 55.872.000,00 | 57.548.160,00 | 58.411.382,40 |
| EGRESOS | | | | |
| Remuneraciones | | 28.944.000,00 | 28.944.000,00 | 28.944.000,00 |
| Contribuciones Patronales | | 8.683.200,00 | 8.683.200,00 | 8.683.200,00 |
| Combustible | | 1.001.040,00 | 1.051.092,00 | 1.066.858,38 |
| Honorarios (proporc.) | | 360.000,00 | 360.000,00 | 360.000,00 |
| Energía Eléctrica (proporc.) | | 3.600.000,00 | 3.600.000,00 | 3.600.000,00 |
| Seguros | | 360.000,00 | 360.000,00 | 360.000,00 |
| Soporte Sistema | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Amortizaciones | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Costo de oportunidad | | 5.400.000,00 | 5.400.000,00 | 5.400.000,00 |
| Sub Total Egresos | | 48.828.240,00 | 48.878.292,00 | 48.894.058,38 |
| Utilidad antes de Impuesto | | 7.043.760,00 | 8.669.868,00 | 9.517.324,02 |
| Impuestos las ganancias (35%) | | 2.465.316,00 | 3.034.453,80 | 3.331.063,41 |
| Utilidad Después de impuesto | | 4.578.444,00 | 5.635.414,20 | 6.186.260,61 |
| Ajuste Amortizaciones (+) | | 240.000,00 | 240.000,00 | 240.000,00 |
| Valor de Desecho | | | | 14.688.000,00 |
| Capital de Trabajo | -27.806.666,67 | -834.200,00 | -417.100,00 | 29.057.966,67 |
| Inmueble e instalaciones | -15.000.000,00 | | | |
| Flujo Fdo. Neto | -42.806.666,67 | 3.984.244,00 | 5.458.314,20 | 50.172.227,28 |

tasa descuento 16 % 0,16

Valor actual del flujo de fondos \$ 39.634.332,13

VAN -3.172.334,54

TIR 13%

Resultados

Probabilidad de obtención de un VAN promedio positivo

Tabla Nro. 26. Valor promedio del VAN esperado.

| ESCENA RIO | Probabilidad % (Pk) | V.A. Flujo de Fdo. (Ak) | Factor (Ak*Pk) | Desviación (Ak-Ay) | Desv. Cuadrada (Ak-Ay) ² | Producto Pk*(Ak-Ay) ² |
|--------------|---------------------|-------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Más Probable | 60 | 1.072.462.141,34 | 643.477.284,80 | -8.379.601,91 | 70.217.728.173.389,50 | 42.130.636.904.033,70 |
| Optimista | 15 | 1.183.108.800,81 | 177.466.320,12 | 102.267.057,55 | 10.458.551.060.712.300,00 | 1.568.782.659.106.850,00 |
| Adverso | 25 | 1.039.592.553,30 | 259.898.138,33 | 41.249.189,95 | 1.701.495.671.350.110,00 | 425.373.917.837.528,00 |
| TOTAL | | Ay= | 1.080.841.743,25 | | | 2.036.287.213.848.410,00 |

$$\sigma = \sqrt{\sum_{k=1}^n (Ak - Ay)^2 * Pk}$$

Desv. Estándar 45.125.239,21

Valor del VAN esperado

| ESCENARIO | VAN | PROBABILIDAD % | RENDIM. ESPERADO |
|--------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Más Probable | 246.949.753,09 | 60 | 148.169.851,85 |
| Optimista | 357.596.412,55 | 15 | 53.639.461,88 |
| Adverso | 214.080.165,05 | 25 | 53.520.041,26 |
| | | | 255.329.355,00 |

Probabilidad de obtener un VAN mayor o igual a 0

Desv./Rendim. 0,18

Probabilidad (0,18*0,34)+0,5

Existe un 56 % de probabilidades de obtener un VAN positivo

Valoración estratégica. Matrices

Se realizó la comparación de las distintas alternativas, mediante el análisis del VAN y TIR a través de la matriz de valoración estratégica.

Tabla Nro. 27. Matriz de valoración estratégica.

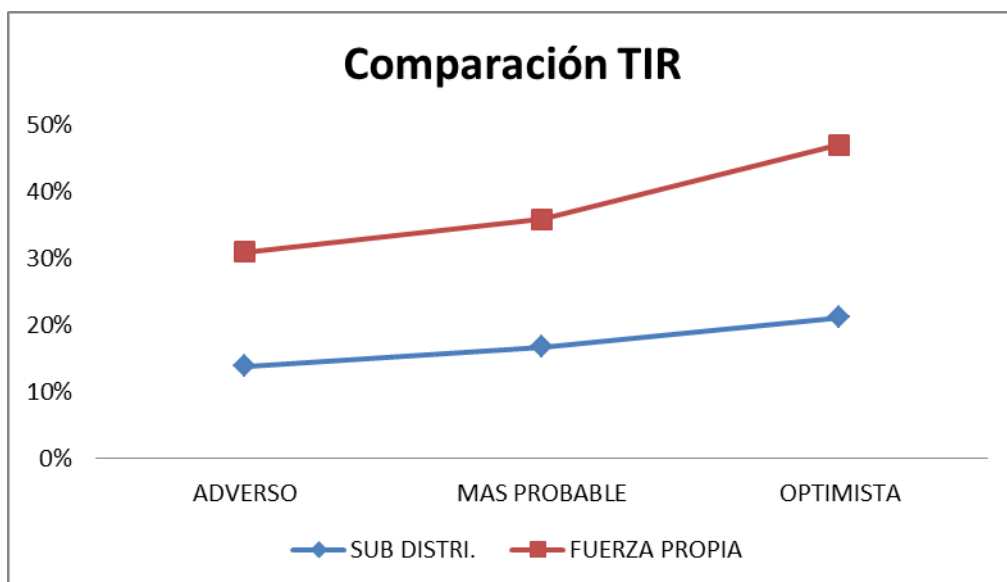
Matriz de valoración estratégica- VAN

| Escenarios
Alternativas | ADVERSO | MÁS PROBABLE | OPTIMISTA |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| SUB DISTRI. | 3.172.334,54 | -936.171,18 | 2.760.545,35 |
| FUERZA PROP. | 214.080.165,05 | 246.949.753,09 | 357.596.412,55 |

Matriz de valoración estratégica- TIR

| Escenarios
Alternativas | ADVERSO | MÁS PROBABLE | OPTIMISTA |
|----------------------------|---------|--------------|-----------|
| SUB DISTRI. | 13% | 15% | 19% |
| FUERZA PROP. | 27% | 29% | 35% |

Figura Nro. 7 Comparación de TIR.



Conclusiones y propuestas

La empresa Los Gallegos S.R.L., se encuentra en la disyuntiva de llevar adelante o no, la decisión estratégica de reemplazar el canal de ventas de sub distribuidores, por una atención directa al canal general (despensas, supermercados y autoservicios) mediante una fuerza de ventas y reparto propio.

Para poder asesorarla, se realizó la correspondiente evaluación del proyecto y se comparó con la situación actual de vender a los clientes sub distribuidores, para poder llegar a la conclusión si conviene realizar el proyecto y abandonar el canal sub distribuidor, o continuar con la situación actual.

Se analizó principalmente la variable de rentabilidad. Se aplicaron herramientas financieras como el VAN y la TIR, y se compararon sus resultados con los correspondientes a la situación actual, es decir con las ventas a los sub distribuidores.

Pero además, se analizaron cuestiones estratégicas como ser el posicionamiento de la marca en el mercado objetivo, como así también temas de índole económico como ser la estructura sub utilizada y capacidad ociosa.

El análisis de rentabilidad del proyecto de inversión permitió evaluar su viabilidad financiera y su impacto económico a lo largo del tiempo. Mediante tal análisis, se determinó que el proyecto generará beneficios suficientes para justificar su implementación, superando a la situación actual.

Los resultados que se obtuvieron indican que el proyecto es financieramente viable, dado que la TIR supera la tasa de descuento establecida y el VAN es positivo. Asimismo, el análisis de sensibilidad que se realizó, demostró que el proyecto mantiene su rentabilidad incluso bajo escenarios de riesgo moderado, lo que refuerza la solidez de la inversión.

Además de los beneficios financieros, el proyecto también ofrece impactos positivos en términos estratégicos, ya que permitiría una mejora en el posicionamiento de la marca, y económicamente

lograría alcanzar la plena ocupación. Sin embargo, se recomienda realizar un monitoreo constante de las variables económicas que puedan afectar su desempeño, así como considerar estrategias de mitigación ante posibles fluctuaciones del mercado.

En conclusión, el proyecto de inversión analizado representa una oportunidad atractiva y sostenible, con un adecuado equilibrio entre riesgo y rentabilidad. No obstante, para maximizar sus beneficios, se sugiere complementar la ejecución con un plan estratégico de gestión financiera y operativa que garantice su éxito a largo plazo.

Glosario de abreviaturas

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

ARH: Administración de Recursos Humanos.

CAME: Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

CAPM: Capital Asset Pricing Model.

EFAS: External Factors Analysis Summary.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

IFAS: Internal Factors Analysis Summary.

IPC: Índice precios consumidor.

IVA: Impuesto sobre el valor agregado.

PBI: Producto bruto interno.

PVD: Punto de venta.

REM: relevamiento de expectativas de mercado.

RH: Recursos Humanos.

TIR: Tasa interna de retorno.

UEN: Unidad estratégica de negocios.

VAN: Valor actual neto.

VRIO: Valor, rareza, inimitabilidad, organización.

WACC: costo promedio ponderado del capital.

Bibliografía y otras fuentes.

Daniel Néstor Gallo (2015). Análisis de Balances. Primera edición. Foja Cero. Rosario, Argentina.

Ferré Trezano José María. Investigaciones de Mercados Estratégica. Gestión 2000.

Guillermo María Fraile, Lorenzo Preve, y Virginia Sarria Allende (2013). IAE, Universidad Austral. Las Finanzas en la empresa. Combinando rigurosidad e intuición. Temas Grupo Editorial. Argentina.

Kinnear Thomas C. y Taylor James R. Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Quinta edición. McGraw-Hill.

Kotler Philip y Armstrong Gary (2013). Fundamentos de Marketing. Decimoprimer edición. Pearson Educación. México

Kotler Philip y Keller Kevin Lane (2012). Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Educación. México

Marchionna Faré Alejandro y Marchiori Eugenio A. (2012). Futuro Imperfecto. Primera edición. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires

Mintzberg Henry y Ahlstrand Bruce (2013). Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Primera edición, quinta reimpresión. Granica. Buenos Aires

Nassir Sapag Chain (2011). Proyectos de inversión, Formulación y evaluación. Segunda edición. Pearson Educación. Chile.

Orozco Arturo (1999) Investigación de Mercados, Concepto y Práctica. Grupo editorial Norma. Bogotá.

Rodrigo Ribeiro (2010). Valuación de empresas. Fundamentos y Práctica en mercados emergentes. Segunda edición. KPMG. Montevideo, Uruguay.

Stern Jorge E., Testorelli Guillermo, Vicente Miguel Angel, y otros (2005). Las claves del Marketing Actual. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires

Strafford J. y Grant C. Manual del Director de Ventas. Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

Vicente Miguel Ángel (2009). Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades. Primera edición. Prentice Hall. Buenos Aires

L. Wheelen, Thomas y Hunger J. David (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Décima edición. Pearson Educación. México.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfied, y Jeffrey F. Jaffe (2012). Finanzas Corporativas. Novena edición. Mc Graw Hill. México.

Mondy, R. Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimera edición. Pearson Educación. México.

Roger G. Schroeder, Susan Meyer Goldstein, y M. Jhonny Rungtusanatham (2011). Administración de Operaciones, conceptos y casos contemporáneos. Quinta edición. Mc Graw Hill. México.

Link de consulta del Beta de la empresa Mannatech Inc. (MTEX)

<https://finviz.com/quote.ashx?t=MTEX&ty=c&p=d&b=1>

Link de consulta de la tasa de los bonos del tesoro a 10 años a fecha 1-2-2024

https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/%5ETNX/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAABe6kr4A_SyyFPiISQqxQpLDoO1XTrt1YckxIJCgkpkEAfkJ6SKYwigj8-G42nKLTkxslvuM9DGMDXNEVkvVwdFTXurJcT70UUNtB-Pqt_CmruBhlysguuLuXhB8t8GcTaTgfCetRDjSX9k6uqXGUvW97Ek6fCEVT1FZTL7XMNSW

Anexo

Guía de entrevista al dueño de la empresa a la cual está destinada el proyecto

- 1) Nombre y cargo
- 2) Empresa
- 3) Rubro de la empresa
- 4) Mercado meta
- 5) ¿Qué problema u oportunidad, buscarán solucionar o capitalizar con el proyecto?
- 6) ¿Cuáles serán los objetivos a alcanzar con el proyecto?
- 7) ¿Cuál es el plazo de tiempo razonable que se dispone para la realización del proyecto?
- 8) ¿De qué recursos se dispone para la realización del proyecto?
- 9) ¿Cuál es el grado de compromiso/apoyo para la realización del proyecto?

Modelo de Encuesta a comercios del mercado meta

- 1) Nombre y/o Razón Social del comercio
- 2) Nombre de fantasía del negocio
- 3) Tipo:

| Tipo | Marcar con una (X) |
|------------------------------|--------------------|
| Despensa | |
| Supermercados/ Autoservicios | |
| Gastronómico | |
| Otros (indicar tipo) | |

- 4) Domicilio
- 5) CUIT/D.N.I.
- 6) Fecha encuesta:

Consumo semanal de Quesos en kilos (marcar con una X):

| Producto | 0-4 | 5-9 | 10-14 | 15-19 | Más de 19 |
|-------------------|-----|-----|-------|-------|-----------|
| Cre moso | | | | | |
| Por salut | | | | | |
| Por salut light | | | | | |
| Tybo | | | | | |
| Danbo | | | | | |
| Mozzarella | | | | | |
| Sardo fresco | | | | | |
| Sardo estacionado | | | | | |
| Queso azul | | | | | |

Marcas de Quesos que consume (marcar con una X):

| Producto | Punta del Agua | La Paulina | La Serenísima | Manfrey | Craikense | Otra |
|-------------------|----------------|------------|---------------|---------|-----------|------|
| Cremoso | | | | | | |
| Por salut | | | | | | |
| Por salut light | | | | | | |
| Tybo | | | | | | |
| Danbo | | | | | | |
| Mozzarella | | | | | | |
| Sardo fresco | | | | | | |
| Sardo estacionado | | | | | | |
| Queso azul | | | | | | |

Proveedores habituales de Quesos (marcar con una X):

| Producto | Don Juan | La Santiagueña | San Cayetano | La Sin Rival | San José | San Esteban | La Rotonda | Otro |
|-------------------|----------|----------------|--------------|--------------|----------|-------------|------------|------|
| Cremoso | | | | | | | | |
| Por salut | | | | | | | | |
| Por salut light | | | | | | | | |
| Tybo | | | | | | | | |
| Danbo | | | | | | | | |
| Mozzarella | | | | | | | | |
| Sardo fresco | | | | | | | | |
| Sardo estacionado | | | | | | | | |
| Queso azul | | | | | | | | |

Consumo semanal de fiambres y otros embutidos en kilos/unidades (marcar con una X):

| Producto | 0-4 | 5-9 | 10-14 | 15-19 | Más de 19 |
|-----------------------|-----|-----|-------|-------|-----------|
| Salame tipo Milán | | | | | |
| Salame tipo colonia | | | | | |
| Mortadela cilindro | | | | | |
| Mortadela bologna | | | | | |
| Fiambre de paleta | | | | | |
| Pernil | | | | | |
| Fiamb. De cerdo/pollo | | | | | |
| Jamón cocido | | | | | |
| Jamón crudo | | | | | |
| Salchichón c/ verdu. | | | | | |
| Bondiola | | | | | |
| Queso de cerdo | | | | | |
| Arrollado de carne | | | | | |
| Arrollado de pollo | | | | | |
| Salchichas x 6 | | | | | |

Marcas de fiambres que consume habitualmente (marcar con una X):

| Producto | Lario | La Piamontesa | Paladini | Champion | Tacural | San Fco. | Otra |
|-----------------------|-------|---------------|----------|----------|---------|----------|------|
| Salame tipo Milán | | | | | | | |
| Salame tipo colonia | | | | | | | |
| Mortadela cilindro | | | | | | | |
| Mortadela bologna | | | | | | | |
| Fiambre de paleta | | | | | | | |
| Pernil | | | | | | | |
| Fiamb. De cerdo/pollo | | | | | | | |
| Jamón cocido | | | | | | | |
| Jamón crudo | | | | | | | |
| Salchichón c/ verdu. | | | | | | | |
| Bondiola | | | | | | | |
| Queso de cerdo | | | | | | | |
| Arrollado de carne | | | | | | | |
| Arrollado de pollo | | | | | | | |
| Salchichas x 6 | | | | | | | |

Proveedores habituales de fiambres y otros embutidos (marcar con una X):

| Producto | Don Juan | La Santiagueña | San Cayetano | La Sin Rival | San José | San Esteban | La Rotonda | Otro |
|-----------------------|----------|----------------|--------------|--------------|----------|-------------|------------|------|
| Salame tipo Milán | | | | | | | | |
| Salame tipo colonia | | | | | | | | |
| Mortadela cilindro | | | | | | | | |
| Mortadela bologna | | | | | | | | |
| Fiambre de paleta | | | | | | | | |
| Pernil | | | | | | | | |
| Fiamb. De cerdo/pollo | | | | | | | | |
| Jamón cocido | | | | | | | | |
| Jamón crudo | | | | | | | | |
| Salchichón c/ verdu. | | | | | | | | |
| Bondiola | | | | | | | | |
| Queso de cerdo | | | | | | | | |
| Arrollado de carne | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Arrollado de pollo | | | | | | | | |
| Salchichas | | | | | | | | |

Consumo semanal de productos de almacén en unidades (marcar con una X):

| Producto | 0-9 | 10-19 | 20-29 | 30 o más |
|---------------------------|-----|-------|-------|----------|
| Azúcar x 1 kg. | | | | |
| Harina 000 x 1 kg. | | | | |
| Harina 0000 x 1 kg. | | | | |
| Harina leudante x 1 kg. | | | | |
| Aceite girasol x 900 | | | | |
| Aceite girasol x 1.5 lts. | | | | |
| Arroz blanco fino x 500 | | | | |
| Yerba tradicional x 500 | | | | |
| Leche entera L.V. x 1 lt | | | | |
| Leche Desc. L.V. x 1lt. | | | | |

Por favor indique la marca habitual que compra de los siguientes productos:

| Producto | Marca (por favor escribir el nombre) |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Azúcar x 1 kg. | |
| Harina 000 x 1 kg. | |
| Harina 0000 x 1 kg. | |
| Harina leudante x 1 kg. | |
| Aceite girasol x 900 | |
| Aceite girasol x 1.5 lts. | |
| Arroz blanco fino x 500 | |
| Yerba tradicional x 500 | |
| Leche entera L.V. x 1 lt | |
| Leche Desc. L.V. x 1lt. | |

Proveedor habitual de productos de almacén (marcar con una X):

| Producto | Don Juan | San Esteban | San José | La Rotonda | Hiper | Codenoa | Mily | Otro |
|-------------------------|----------|-------------|----------|------------|-------|---------|------|------|
| Azúcar x 1 kg. | | | | | | | | |
| Harina 000 x 1 kg. | | | | | | | | |
| Harina 0000 x 1 | | | | | | | | |
| Harina leudante x 1 kg. | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Aceite girasol x 900 | | | | | | | | |
| Aceite girasol x 1.5 lts. | | | | | | | | |
| Arroz blanco fino x 500 | | | | | | | | |
| Yerba tradicional x 500 | | | | | | | | |
| Leche entera L.V. x 1 lt | | | | | | | | |
| Leche Desc. L.V. x 1lt. | | | | | | | | |

¿Necesita algún producto que no tenga actualmente proveedor?

C.P.N. Pedro Pablo Díaz Bazán

MBA Candidate-UNR

Cohorte 2019

