



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA  
NACIONAL**

**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO  
CORDOBA –IUA**

**PROYECTO FINAL DE GRADO**

**“ANÁLISIS PARA LA INVERSIÓN EN UN  
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN  
Y COMERCIALIZACIÓN”**

**CARRERA:** LICENCIATURA EN LOGÍSTICA

**TUTOR:** JORGE CÓRDOBA

**AUTORAS:** MICAELA AYLEN VISSANI

NOELIA SOLEDAD LUGONES

**AÑO:** 2017.

## DEDICATORIA

Principalmente a nuestras familias y allegados que confiaron siempre en nuestras aptitudes y capacidades.

## AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que nos proporcionaron sus conocimientos y nos brindaron todo de sí para que podamos cumplir nuestro objetivo; a los recursos humanos académicos que nos formaron como verdaderos profesionales

## RESUMEN

Nuestro proyecto contemplará el análisis de viabilidad de una posible inversión personal, convirtiendo un comercio que actualmente se dedica al rubro minorista, en un Centro de Comercialización y Distribución Mayorista.

Para ello, analizaremos todos los aspectos a tener en cuenta en un proyecto de tipo comercial y de distribución.

Uno de los interrogantes a resolver es la posibilidad de concretar la adquisición de un nuevo salón comercial, ya sea alquilado o propio, decisión que tomara la propietaria del comercio según los datos obtenidos en este Proyecto.

Esto surge de la necesidad insatisfecha de los clientes, que reclaman nuevos rubros en el comercio y la imposibilidad de concretarlo por parte de los propietarios, por la falta de infraestructura y espacio para la exhibición de los productos que se ofrecen a la venta.

También se presentara la propuesta de implementar un sistema de Distribución Tercerizado, que proporcione comodidad y mayor eficiencia al trabajo del nuevo centro Mayorista. Con este último también se brindara el servicio de Transporte a los clientes que así lo requieran.

En este Proyecto, también se propone implementara un nuevo Sistema Informático que permita mayor eficiencia en control de stock, seguimiento y manejo al Sistema de Distribución a implementar y soporte administrativo al Mayorista.

Como adicional se propone un Tablero de Indicadores para medir eficiencia de la Performance del Nuevo Proyecto si llega a concretarse, ya que los volúmenes de venta serían mucho mayores, al igual que la demanda; y de esta manera saber el grado de satisfacción de los clientes, rotación de los productos, efectividad del manejo de stock entre otros interrogantes.

Por último se verá la necesidad de contar nuevo personal, aquí se detallara un estimativo de Recursos necesarios; decisión que finalmente los propietarios deberán tomar.

**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha: Córdoba, 27 de Septiembre de 2017**



**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado: “ANÁLISIS PARA LA INVERSIÓN EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN”**

**Integrantes:** Vissani, Micaela Aylén – Licenciatura en Logística  
Lugones, Noelia Soledad– Licenciatura en Logística

**Profesor Tutor del PG:** Lic. Jorge Córdoba

**Miembros del Tribunal Evaluador:**.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

## ÍNDICE

I-	DEDICATORIA.....	2
II-	AGRADECIMIENTOS.....	3
III-	RESUMEN.....	4
IV-	INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO.....	5
V-	ÍNDICE.....	6
VI-	PALABRAS CLAVES.....	9
VII-	INTRODUCCIÓN.....	10
	▪ Motivo de la Selección.....	12
	▪ Objetivos Generales y Específicos.....	13
VIII-	DESARROLLO	
	▪ <b>CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.</b>	
1.	SITUACIÓN ACTUAL.....	14
2.	ZONA DE INFLUENCIA.....	16
3.	ANALISIS DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN	
	▪ PROVEEDORES.....	19
	▪ CLIENTES.....	28
4.	ANALISIS DE MERCADO.....	32
5.	ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	33
6.	SEGMENTACION DE MERCADO .....	35
	▪ MACROSEGMENTACION.....	36
	▪ MICROSEGMENTACION.....	37
7.	MARKETING.....	40
8.	FODA.....	41
	▪ DIAGRAMA DE FODA.....	43
	▪ MARKETING MIX.....	43
9.	CLASIFICACION DEL COMERCIO.....	45
10.	SUPPLY CHAIN MANAGMENT.....	46
	▪ COMPONENTES DE GERENCIAMIENTO DE LA SC DESCRIPTOS POR LAMBERT.....	46
	▪ INTEGRANTES DE LA SUPPLY CHAIN.....	49
	▪ ESTRUCTURA CLASICA DE COMPAÑÍA OBJETIVO O FC.....	52
	▪ ANÁLISIS DE SUPPLY CHAIN DE LA FC.....	52
11.	ESTRUCTURA DE RED DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	53
12.	DISEÑO DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	55
13.	ANALISIS POR SEGMENTACION LOGISTICA.....	58
14.	PROCESOS CLAVES DE NEGOCIO.....	60
15.	MAPAS DE PROCESO.....	63

16.	CONCLUSION.....	65
	▪ <b>CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN PARA CONSTRUCCIÓN O ALQUILER DE NUEVO LOCAL. ....</b>	<b>66</b>
1.	CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	69
2.	VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	73
	▪ VIABILIDAD COMERCIAL.....	73
	▪ VIABILIDAD TECNICA.....	75
	▪ VIABILIDAD LEGAL.....	77
	▪ VIABILIDAD AMBIENTAL.....	77
	▪ VIABILIDAD SOCIAL.....	77
	▪ VIABILIDAD ECONOMICA/FINANCIERA.....	78
	▪ <b>CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS NECESARIOS.....</b>	<b>79</b>
1.	ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	79
2.	SISTEMA LOGISTICOS Y TIPOS DE ALMACENES.....	84
3.	REQUERIMIENTO DE ESPACIO Y FUNCIONES DEL ALMACEN.....	85
	▪ ESPACIO, OPERACIONES Y EQUIPAMIENTO.....	85
	▪ ARTICULOS.....	87
	▪ CONTENEDORES.....	88
	▪ FLUJOS DE ENTRADA Y DE SALIDA.....	90
	▪ REQUERIMIENTO DE ESPACIO.....	90
	▪ PASILLOS.....	93
4.	INSTALACIONES Y EQUIPOS PARA ALMACENAMIENTO.....	93
	a. INSTALACIONES Y EQUIPOS FIJOS	
	b. ESTANTERIA SEQUIPOS MOVILES	
	▪ CANASTOS.....	98
	▪ CARROS MANUALES.....	99
	▪ MESAS DE CORTE DE TELA.....	100
	c. INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO DE SOPORTE Y AUXILIARES EN LOS ALMACENAMIETO	
	▪ INSTALACIONES PARA EL PERSONAL.....	100
	▪ <b>CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.</b>	
1.	TERCERIZACION LOGISTICA.....	101
2.	SISTEMA INFORMATICO.....	105
	a) VISUALIZACION DE KYDAT.....	106
	b) MODULOS OPERATIVOS.....	106
	▪ EXPRESO Y PAQUETERIA.....	110
	▪ DEPOSITO.....	111
	c) MODULOS ADMINISTRATIVOS.....	111
	▪ FACTURACION.....	111
	▪ TESORERIA.....	112

	▪ CONTABILIDAD.....	113
	▪ CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	113
a.	COSTOS DE UN PROYECTO.....	113
b.	INVERSIONES DEL PROYECTO-CAPITAL DE TRABAJO-.....	114
c.	COSTOS RELEVANTES EN PROYECTO DE CAMBIO.....	115
d.	BENEFICIOS DE UN PROYECTO.....	115
e.	INVERSION INICIAL PARA CADA ALTERNATIVA.....	116
	▪ ALTERNATIVA 1.....	116
	▪ ALTERNATIVA 2.....	118
	▪ CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO...	121
a.	ELEMENTOS DEL FLUJO DE CAJA.....	122
b.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA ALTERNATIVA 1.....	123
c.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA ALTERNATIVA 2.....	125
	▪ CAPÍTULO 7: SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.....	128
1.	OBJETIVOS E INDICADORES.....	128
2.	TABLERO DE COMANDO SUGERIDO.....	131
IX-	CONCLUSIONES Y PROPUESTA FINALES.....	133
	▪ ORGANIGRAMA MODELO.....	134
X-	BIBLIOGRAFÍA.....	13
XI-	ANEXOS.....	136

## VI – PALABRAS CLAVES

SCM o SC: Supply Chain Management – Administración de la cadena de abastecimiento.

FC: Focal Compay: Compañía Focal bajo análisis.

CRM: Customer Relationship Management. O Administración de las Relaciones con el Cliente.

CSM: Customers Service Management: o Administración de los servicios con el Cliente.

DM: Demand Managment: o Administración de la Demanda.

OF: Order Fullfillment: o Cumplimiento de Órdenes.

MFM: Manufacturing Flow Management: o Administración del Flujo de Manufactura.

## VII - INTRODUCCIÓN

Nuestro proyecto contemplará básicamente el análisis de viabilidad de una posible inversión personal, convirtiendo un comercio que actualmente se dedica al rubro minorista, en un Centro de Comercialización y Distribución Mayorista.

Para ello, analizaremos todos los aspectos a tener en cuenta en un proyecto de tipo comercial y de distribución, sin olvidarnos lo que nos llevó a seleccionar una idea como ésta:

- El aumento paulatino de la demanda para éste comercio, debido a los nichos de mercados sin cubrir dentro del rubro, y para el medio en el que se encuentra particularmente.
- La posibilidad de explotar e implementar un sistema de distribución, tan necesario y solicitado por los clientes, con significativas ventajas competitivas debido a que se trata de un servicio sin competencia alguna hasta el momento.

En el mediano y corto plazo se analizará

La posibilidad de concretar la adquisición de un nuevo salón comercial, ya sea alquilado o propio, decisión que se tomará de acuerdo a los resultados obtenidos en este proyecto; logrando de esta manera mejor exhibición de los productos actuales como también incorporar nuevos rubros a los ya existentes.

El segundo tema focal y muy importante desde el punto de vista logístico es contemplar la posibilidad de implementación de un sistema de distribución tercerizado, buscando minimizar los altos costos que demanda una inversión de éste tipo; y así de esta manera lograr una mayor satisfacción de los clientes, brindando mejor nivel servicio, mayor comodidad y mayor alcance.

Como tercer punto, se plantea la posibilidad de implementar un sistema informático ágil, simple, accesible y confiable, que brinde apoyo total a la cadena, facilitando las actividades diarias, y que constituya un soporte de información eficiente y altamente confiable.

Por último, con una mirada a largo plazo, se buscará diseñar e implementar un tablero de comando con indicadores logísticos para medir el desempeño de la empresa, realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos y de la performance del Sistema

en su totalidad, guiar a la respectiva dueña sobre la toma de decisiones y corregir desvíos, buscando una mejora continua.

Consideramos importante destacar que no se trata de un proyecto de inversión que pueda llegar a ser considerado solamente desde el punto de vista económico – financiero, sino que es relevante también el enfoque logístico al realizar el Análisis integral o a “vuelo de pájaro” junto con el Desarrollo de la Supply Chain de la empresa bajo análisis.

Esto significa que no solo se desarrollará la idea de pasar de pequeña empresa a empresa mayorista, sino que también paralelamente, se estudiará la posibilidad de implementación de un sistema integrado de distribución y/o transporte para agregarle valor a los productos, consiguiendo mayor cercanía con los clientes y proveedores y cumplimentar las distintas etapas existentes a lo largo de toda la cadena de abastecimiento o suministro.

Para ser más específicos a partir de ahora, en el caso de la infraestructura del comercio estudiaremos si es conveniente invertir en una construcción propia en un terreno propiedad de la interesada o alquilar un nuevo salón comercial, utilizando el local habitual como comercio minorista. Para ello debería tenerse en cuenta factores como la ubicación estratégica del local para maximizar las ventas, comodidad para trabajar y una optimización en la organización, almacenamiento y exhibición de productos, que lleven a una forma más eficiente y eficaz de realizar las tareas de picking y preparación de pedidos, disminuir pérdidas de ventas por no contar con un control de stock, entre otros.

Luego analizaremos la factibilidad de adquirir servicios tercerizados de transporte, logrando distribución directa de producto, ya sea para abastecer el comercio, a los talleres de producción textil, como también a los consumidores finales que realicen compras considerables o requieran la prestación del servicio adicional.

La cadena de suministro o abastecimiento será analizada en su totalidad, analizando si estamos inmersos en una cadena eficiente o con sensibilidad de respuesta, dependiendo de si se decide almacenar considerados niveles de stock, de la forma que sea comercializable o bien ir abasteciendo a la demanda mientras esta tire de la oferta existente en su momento (teniendo en cuenta las estaciones climáticas, que hacen que la variedad de productos sean cambiantes).

Se analizará cada uno de los procesos que se vayan a llevar a cabo, siempre pensando en la gestión transversal, focalizada en la mejora continua. Entre ellos incluiremos desde la focalización y orientación de la cadena de suministros, hasta el cuadro de mando para poder

llevar a cabo una evaluación del desempeño de la empresa, y verificar hacia donde estamos yendo y si ese camino es coherente con los objetivos propuestos.

Además se deben tener en cuenta las distintas etapas que se deberán desarrollar para dejar establecida y estructurada la cadena de suministros de dicho proyecto, como por ejemplo:

Primer enfoque de definición del número de clientes y proveedores, tanto internos como externos que estarán involucradas en la cadena.

Un segundo enfoque en donde consten cuántas funciones y actividades estarán incluidas en cada eslabón de la cadena de suministros.

Un tercer enfoque en donde se buscará mejorar y efectivizar la cadena de suministros en base a los recursos necesarios para cumplir con los objetivos, y el control correspondiente para que los indicadores no presenten desviaciones considerables.

El resultado que buscaremos con dichos enfoques es el agregado de valor al producto con servicios adicionales, que cautiven al cliente buscando altos niveles de fidelización, que estará directamente relacionado con la estructura de la red de la cadena de suministro o abastecimiento, los procesos de negocios de la misma, las dimensiones estructurales y los integrantes, ya sean cadenas de ventas mayoristas o fabricantes de los productos a comercializar.

## MOTIVO DE LA SELECCIÓN

Se ha seleccionado dicho proyecto en base a una serie de situaciones y factores que se nos han planteado a nivel personal respecto a ciertas conjeturas, teniendo en cuenta que uno de los miembros de este proyecto es familiar directa de la dueña del comercio y observa a diario las carencias que sufre el actual comercio, como es la falta de espacio físico, la insuficiencia de personal, necesidades insatisfechas en los clientes que piden más productos, el problema que es lograr reabastecerse de mercadería, entre otras.

En primer lugar decidimos realizar o plantearnos un proyecto a analizar desde el punto de vista económico y de rentabilidad para que, si llegado el caso resultase viable o factible,

pueda llevarse a cabo en menor o mayor medida a través de la aplicación de los conocimientos logísticos adquiridos a lo largo de la carrera.

Con el tiempo se observa una falta de desarrollo de fuerzas de ventas en la zona con respecto al Rubro, el mismo está muy descuidado, casi no hay competencia directa y los clientes piden continuamente productos nuevos y con mayor variedad y cantidad.

Esto hace pensar que se necesita dar ese salto tan importante, que es el del crecimiento y pasar a otro nivel, el comercio deberá buscar la forma de mantener su actual clientela fiel, que pide y exige más atención, para poder seguir en el juego, de lo contrario correrán el riesgo de que alguien más escuche las necesidades insatisfechas de estos clientes, ingresen al mercado y ya no exista manera de competir ante un Rival fuerte y poderoso

Nuestra idea se basa en lograr mejorar las condiciones de venta, de infraestructura, de estrategias comerciales entre otras, logrando cubrir sectores de mercado totalmente dejados de lado en el área geográfica de influencia, en cuanto a los rubros de análisis.

No se puede separar la temática de comercialización de la temática logística dado que consideramos que ambas deben ser analizadas y evaluadas en forma integral ya que se complementan una con otra. Son interdependientes entre sí, y las decisiones que se tomen para cada una de ellas influirán en las decisiones a tomar en la otra y viceversa.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo central de este proyecto es evaluar las posibles estrategias a utilizar, para diseñar e implementar un plan de distribución en un centro de comercialización que se reconfigurará como comercio mayorista, y que incluya el nuevo rubro de textil a los ya existentes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y analizar las variables internas y externas que afectan a la organización y que influyen en su desempeño.

- Analizar y fundamentar la posibilidad de implementación de un sistema de distribución tercerizado
- Analizar, a través de los conocimientos adquiridos, la posibilidad de concretar la adquisición de un nuevo salón comercial, ya sea alquilado o una construcción propia de los dueños del comercio.
- Aplicar metodologías y herramientas acordes con el objetivo planteado, para así brindar soporte logístico adecuado a los dueños del comercio
- se plantea la posibilidad de implementar un sistema informático ágil, simple, accesible y confiable, que brinde apoyo total a la cadena y facilite las tareas futuras
- Se buscará diseñar e implementar un tablero de comando con indicadores logísticos para medir el desempeño de la empresa, con mirada a largo Plazo; de esta manera el mayorista podrá buscar mejorar lo que considere necesario

## VIII - DESARROLLO

### CAPÍTULO I “Análisis de la Problemática de la Empresa”

El emprendimiento comenzó en el año 2002 en la localidad de Despeñaderos con venta de artículos de librería y mercería, como un comercio familiar. En el 2007 se decide abandonar el rubro librería. Luego en el año 2010 se decide realizar la construcción de un nuevo almacén, debido al aumento de las ventas y la implementación de un nuevo rubro: lanas e hilos.

En la actualidad se dedican a la atención al cliente en su local y a la preparación de pedidos en el pequeño depósito improvisado en una habitación en el fondo de la vivienda.

#### 1. SITUACIÓN ACTUAL

Al día de la fecha, la compañía focal de nuestro análisis, se encuentra ubicada en una de las calles céntricas principales en la localidad de Despeñaderos, un pueblo a 60 km de la ciudad de capital de Córdoba, con gran influencia en pueblos aledaños con muy poco desarrollo

comercial como es en el caso de San José de la Quintana, Los Molinos, Monte Ralo, Rafael García, entre otros.

El paso del tiempo fue demostrando la gran cantidad de clientes que se acercaban al comercio desde lugares aledaños, manifestando que en dichas localidades no conseguían estos productos y mucho menos en la cantidad y variedad que les ofrece esta Mercería.

El salón comercial se encuentra en la entrada de la vivienda de los dueños, lo cual evita erogaciones extras por costos de alquileres y logra un mejor aprovechando de la ubicación geográfica como estrategia de ventas.



*Fachada del frente del comercio en la Actualidad, junto a negocios vecinos*



*Frente del Local comercial y puerta lateral de Ingreso a la casa*

## 2. ZONA DE INFLUENCIA



*Imagen Street view Despeñaderos*

## BARRIO CENTRO



*Imagen Street view Barrio Centro de la Localidad*

Aunque esta ubicación es verdaderamente beneficioso para sus dueños y le otorga un buen margen de ventas, en los últimos años, las mismas se han incrementado en forma significativa, por lo cual ahora se enfrentan al problema de no contar con el espacio físico suficiente y necesario en el salón de ventas, que permita un adecuado almacenamiento y exhibición de los productos.

Así mismo, y para tratar de solucionar provisoriamente este problema, se destinaron otros sectores de la vivienda para ser utilizados con dichos fines, con los consecuentes inconvenientes que esto implica para el bienestar y confort de la familia.

Mercería Santa Teresita se dedica a la comercialización de productos pertenecientes al rubro mercería e hilados, siendo el único comercio de este rubro del pueblo y alrededores, reconocida por la gran variedad de ítems, por sus precios bajos, por la alta calidad de sus productos y la excelente atención al público. Esto genera la fidelidad de clientes satisfechos, pero quienes a la vez demandan que se cumplan otras de sus necesidades, como es el caso del rubro textil, el cual se encuentra sin explotar en lo absoluto en la localidad.

Es una pequeña empresa familiar, en la cual no se han planteado misión ni visión explícitamente, y no posee un organigrama formal. La toma de decisiones recae exclusivamente en la dueña, quien a la vez es quien administra la totalidad de las tareas, y además las ejecuta.

Hasta el momento, el comercio no cuenta con sistemas informáticos que le permitan llevar un adecuado control de los productos ni de las ventas, ni mucho menos un seguimiento de los niveles de stock y de su ubicación física en el depósito improvisado en otro sector de la vivienda familiar.

Todo esto trae aparejado que frecuentemente se produzcan pérdidas en ventas que no se concretan debido a que existen productos que no pueden ser exhibidos por falta de espacio o por no conocer su ubicación al momento de ser requerido por el cliente; así como también se generan sobrecostos al realizar compras de productos que se consideraban como faltantes pero que en realidad no se identificó su ubicación exacta.

La dueña del comercio, también planteó los inconvenientes que se le presentan al momento de abastecerse de mercadería, ya que no cuenta con vehículo propio ni con un servicio de transporte tercerizado contratado de manera permanente, para poder hacer los retiros de mercaderías. Por ello para cada operación de abastecimiento enfrenta la incertidumbre

acerca de la disponibilidad del transportista, con todos los inconvenientes que esta situación le genera.

Existe además una ausencia total de operadores logísticos. Cada eslabón se ocupa y preocupa de la actividad propia; sin tener en cuenta la cadena en su totalidad ni los beneficios que se podrían obtener al tercerizar algunas de las actividades claves y así mantener a las mismas en común con otros eslabones.

Para iniciar con el desarrollo de este proyecto y encaminarnos al logro de los objetivos propuestos, es esencial realizar un análisis de mercado y el entorno o medio ambiente con el cual interactúa la empresa bajo estudio.

### 3. ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN

#### PROVEEDORES

Los principales proveedores son Multilan Hilados, Botonera Cordobesa y Coats Cadena Argentina.

#### ➤ MULTILAN HILADOS

Sus inicios se remontan a los años ochenta, donde la actividad se enmarcaba en el diseño y confección de artículos de puntos para las distintas estaciones primavera-verano /otoño-invierno.

Como consecuencia de los constantes cambios económicos del país, que impactaban directamente sobre el mercado de la época, se deciden dejar de lado paulatinamente esa actividad para orientarse a la comercialización de la materia prima con la que se fabricaban los productos.

Este cambio produjo, a lo largo de los años, en la empresa un importante crecimiento comercial, ese crecimiento sustentó las bases para la importación de productos de países del MERCOSUR y Europa logrando así un reposicionamiento de la firma en el mercado textil internacional.

La política de la empresa ha sido desde los comienzos, una permanente adaptación a las variables que dicta la moda, y a la constante búsqueda de los estándares de calidad y por sobre todo la correcta orientación y asesoramiento al cliente, sumando a eso una extensa variedad de productos, logrando así la satisfacción y la excelencia requerida, con la finalidad de estar permanentemente a la vanguardia.

En la actualidad, MULTILAN, empresa familiar, se encuentra en un excelente nivel de posicionamiento en la provincia de Córdoba, liderando el mercado por su trayectoria, confiabilidad, y constante innovación.

El objetivo inmediato de la empresa está enfocado a la introducción en el mercado de artículos con marca propia, acompañando así y de manera sostenida a marcas de reconocido prestigio tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación detallamos imágenes donde podemos observar algunos de los productos obtenidos por este proveedor



*Ovillos y madejas de lanas*



Ovillos de hilo Macramé, Marca Pingüin y Aruba

➤ BOTONERA CORDOBESA

Botonera es el Proveedor más grande y más significativo para La Mercería, el mismo es el representante directo de Coats en Córdoba y Bs As.

Con el lema... *Esos pequeños detalles que hacen una gran diferencia...*

*“cierres, botones, puntillas, cintas, broderies, aplicaciones y todo lo necesario para convertir esa prenda en un objeto único; exclusivo”*

Este proveedor, es el que nos ofrece más variedad de productos, marcas y calidades.

A continuación, algunas fotos de los productos que ofrece este proveedor:



Cintas fantasías diversas



*Hilos de coser, varias texturas, Marcas Drima, Cadena, Güterman etc.*



*Cierres plásticos y metálicos, diferentes colores y medidas.*



*Botones diferentes tamaños y texturas, plástico, metal, nácar perlados*



*Elástico liso clásico blanco y de colores con vivos para detalle*

➤ COATS CADENA ARGENTINA

"COATS CADENA ARGENTINA" es parte de la familia mundial de Coats Empresas, fundada hace aproximadamente 250 años, En la actualidad COATS cuenta con más de 60 filiales en todo el mundo.

Con una mayor atención al área principal del negocio, COATS CADENA está en la posición perfecta para mejorar notablemente el futuro de las labores, usando una combinación de fuertes y prestigiosas marcas, y capacidades técnicas adquiridas a lo largo de los años gracias a un equipo competente y profesional.

COATS CADENA ¡ofrece el mayor surtido de productos con una amplia gama de colores que inspirará al artista que hay en vos! Nuestro conocimiento en manualidades, combinados con el compromiso en el desarrollo de productos, ha dado lugar a una amplia gama de productos innovadores.

Marcas del Rubro: 

De Norte a Sur, de Este a Oeste, los productos de alta calidad utilizados por COATS logran efectos extraordinarios alrededor del mundo. Transmitiendo confianza de generación en generación, las marcas de COATS están diseñadas para personas de todo el mundo.

Observe la presencia global de COATS. De Norte a Sur, de Este a Oeste, los productos de alta calidad utilizados por COATS logran efectos extraordinarios alrededor del mundo. Transmitiendo confianza de generación en generación, las marcas de COATS están diseñadas para personas de todo el mundo. ¡Personas como vos!

Observe la presencia global de COATS en el siguiente detalle:

<b>PRESENCIA DE COATS A NIVEL MUNDIAL</b>				
<b><u>Norteamérica</u></b>	<b><u>Asia y África</u></b>	<b><u>Sudamérica</u></b>	<b><u>Europa</u></b>	
Estados Unidos	India	Brasil	Alemania	Luxemburgo
Canadá	Filipinas	Colombia	Bulgaria	Lituania
México	Pakistán	Argentina	Noruega	Estonia
	Vietnam	Chile	Eslovaquia	Letonia
	Indonesia	Perú	Rusia	Suecia
	China	Venezuela	Ucrania	Francia
	Sur África	Uruguay	Austria	Hungría
	Malasia	Ecuador	Suiza	Finlandia
			Países Bajos	Dinamarca
			Italia	Polonia
			España	Bélgica
			Portugal	Turquía
			Reino Unido	República Checa

Fuente: <http://www.coatscrafts.com.ar>

### COATS CADENA ARGENTINA

Parque industrial “La Cantábrica” Tres arroyos 329 (B1706FWC) – Haedo - Buenos Aires – Argentina.

### COATS GLOBAL

Con una rica herencia que se remonta a la década de 1750, Coats es negocio de hilo industrial y artesanía textil de consumo líder en el mundo.

Operamos sobre una base verdaderamente global en más de 70 países, que emplean a 20.000 personas a través de seis continentes.

### Visión, objetivos y principios de Coats

#### Nuestra visión

En Coats tenemos una visión claramente definida: 'Vamos a ser el líder mundial en hilos de ingeniería de valor añadido e hilos para uso industrial y de consumo.

Vamos a desarrollar y suministrar productos y servicios altamente complementarios, en las que agregan valor significativo a los clientes.

Vamos a lograr el éxito a través de la innovación centrada en el cliente y proposiciones ganadoras conducidos por personas motivadas y el trabajo en equipo global".

### Nuestras metas

Estamos enfocados en tres objetivos que nos ayudarán a lograr nuestra visión:

- Crecimiento de las ventas rentables
- Productividad incrementada
- El trabajo en equipo Positivo

### Nuestros principios

- La forma de trabajar en capas para lograr nuestra visión está guiada por cinco principios:
- Libertad para operar
- Entrega (mantener nuestras promesas)
- La apertura y la honestidad
- Cliente llevó la innovación
- Energía para el cambio

### Dónde operamos

Unidades de fabricación

Países en los que opera Abrigos

Américas, Europa, Oriente Medio y África. Asia y Australasia

### **Américas**

**Mercados clave: Brasil, Canadá, América Central, Colombia, México, Estados Unidos**

Ingresos 2017	\$ m
1. Oficinos	297.7
2. Industrial	298.6
<b>Cantidad</b>	<b>596.3</b>

*\_Fuente: <http://www.coatscrafts.com.ar/>*

### Nuestro patrimonio

Nuestra línea de tiempo interactiva proporciona una visión general de cómo Coats ha desarrollado desde que la compañía fue fundada hace más de 250 años.

#### ➤ TIENDA LOS ANGELES

Tienda los Ángeles es el nuevo proveedor de telas siendo una empresa dedicada a la comercialización de telas por menor y mayor. Cuenta con dos locales (Rivera Indarte 160-Peatonal y Av. Colón 75) en los que podemos encontrar telas de **moda urbana, de fiesta, de tapicería y cartonería**. Además ofrece una amplia variedad de **productos de blanquería** (manteles, toallas, sábanas, acolchados, cubrecama, etc.).

Cuentan con un Equipo de Ventas con experiencia y capacitación para dar una respuesta acorde a cada necesidad.

#### Reseña histórica de La Tienda

Tienda Los Ángeles es una empresa familiar fundada en 1940. Comenzó en la Av. Olmos al 30 y en 1960 se trasladó a su actual y tradicional ubicación: el imponente local de Rivera Indarte 160.

Dicha tienda forma parte del paisaje céntrico cordobés y es símbolo de telas para vestir, como así también de telas de cortinería, tapicería y productos de blanco de primera calidad. Con el transcurso de los años la empresa se convirtió en un referente de las empresas familiares de Córdoba. Actualmente entre su personal se encuentra trabajando miembros de la familia en su tercera y cuarta generación.

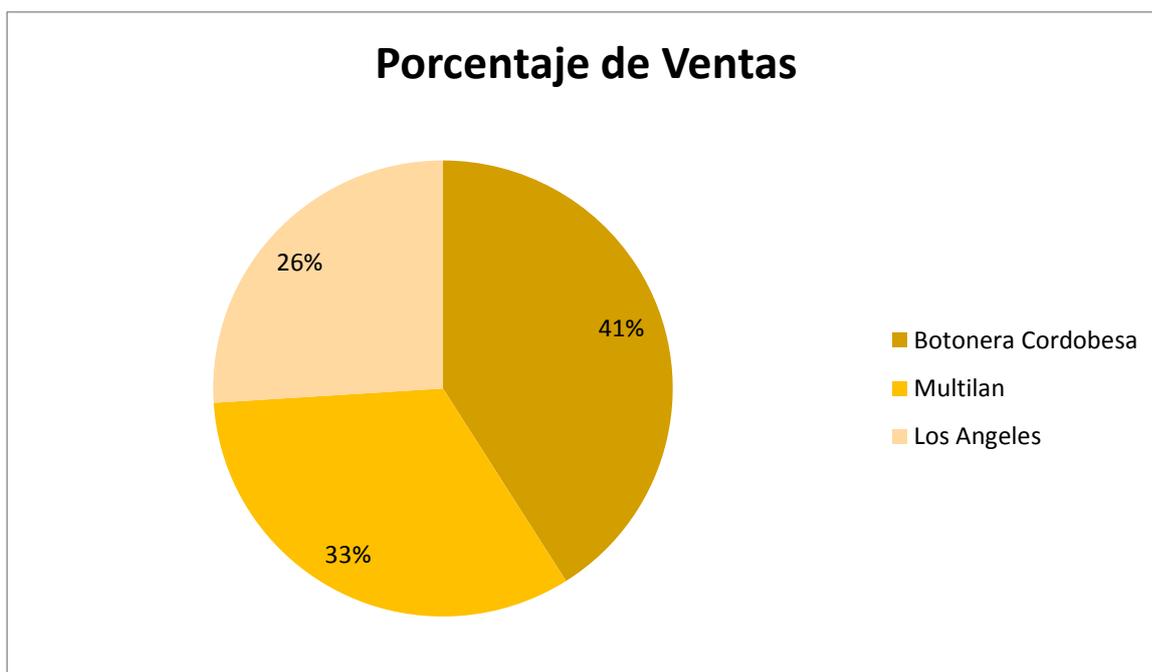
En 2013 inauguraron un nuevo local en avenida Colón 75, donde ofrecen una amplia variedad de telas y productos.

A continuación, algunas imágenes de los productos:



*Telas en Retazos y en Rollos, calidades y estilos diferentes*

#### 4. Incidencia en las ventas



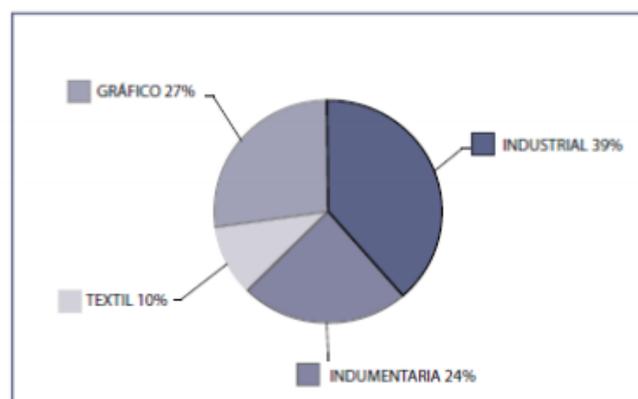
## **CLIENTES**

a) **Amas de casa o profesionales:** más de la mitad de la clientela del comercio son amas de casa o profesionales. Esto se debe a la ubicación estratégica que el negocio tiene con respecto a la competencia. Por esto el público destaca la practicidad de comprar en mercería Santa Teresita, ya que les resulta al paso de su regreso al hogar o de camino al trabajo.

b) **Talleres de confección de ropa:** un alto porcentaje de público, alrededor del veinticinco por ciento está relacionado con la creciente corriente de diseñadoras de indumentaria que se observa en el país, y en la provincia en particular.

Estos datos se pueden corroborar a través el Programa de Diseño del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), en donde las estadísticas de diseño arrojaron como tercero al diseño de indumentaria (24%), luego de diseño industrial (39%) y diseño gráfico (27%), respectivamente.

*Gráfico 1  
Según disciplinas del diseño*



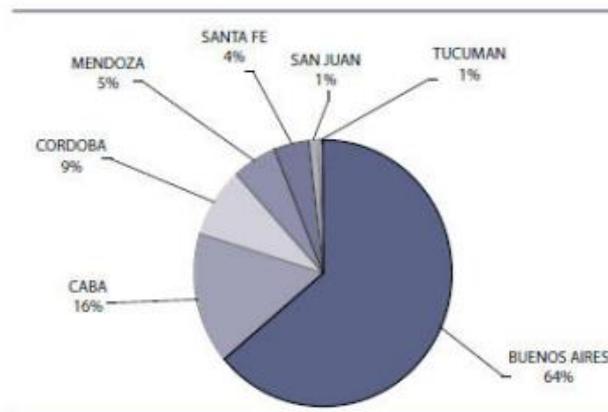
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Gráfico 1: Según disciplinas del diseño

Fuente: [http:// www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

También se observó que la mayor concentración se encuentra en Buenos Aires, luego en Córdoba, seguido por Mendoza, nuevamente la provincia se ubica en el segundo lugar<sup>1</sup>.

Gráfico 2  
Según lugar de residencia



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del Programa de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

(Gráfico 2: Según lugar de residencia)

Fuente: <http://www.inti.gob.ar>

Dentro de estos talleres podemos encontrar aquellos que se dedican a la elaboración de uniformes escolares e indumentaria como buzos de fin de cursado, los cuales están muy de moda en los últimos años y generan un ingreso importante para dichos talleres.

También están aquellos cuyos clientes son las academias de danzas que deciden encargar los trajes de sus alumnos a un taller a fin de utilizarlos en sus diferentes presentaciones, certámenes y eventos en los que participan a lo largo del año.

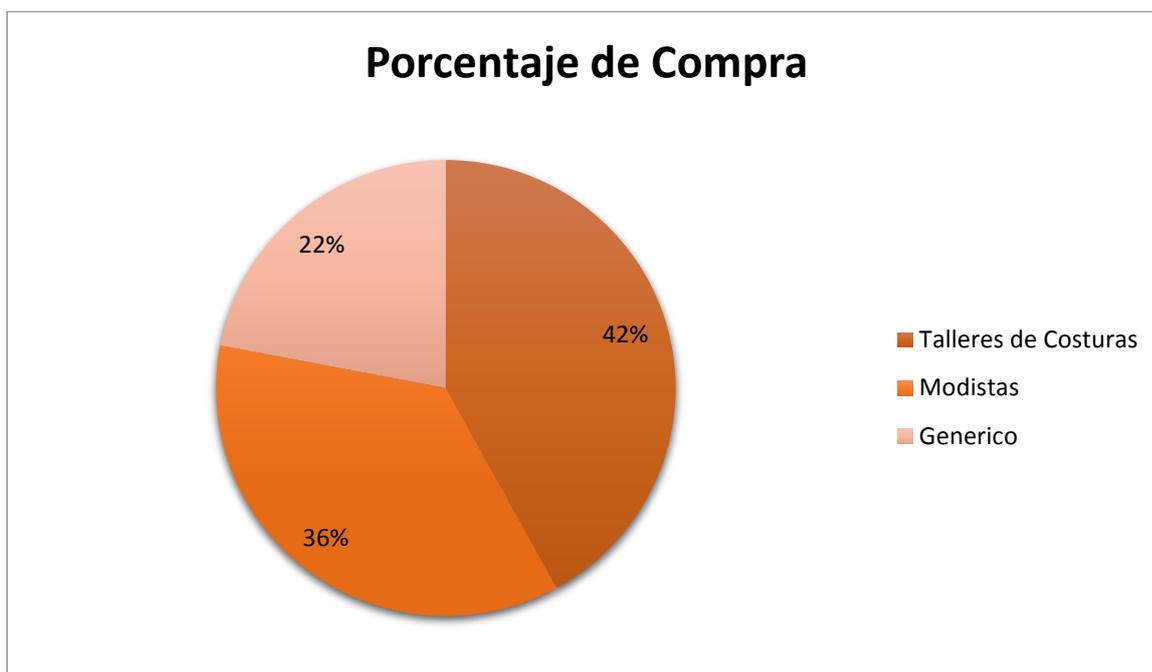
c) **Modistas:** Después de las amas de casa y diseñadoras se ubican por porcentaje de compras las modistas. Este oficio es uno de los más antiguos y sin embargo se mantiene vigente hasta nuestros días. Actualmente existen personas que eligen o deben realizarse la ropa a medida y especial para ellos. Esto se debe en parte a los desproporcionados precios que tiene la indumentaria en la provincia y el país si se los compara con la calidad de la misma. También está el caso de la mujer que no encuentra el tipo de ropa de su agrado en el talle que necesita y no tiene otra alternativa que hacerse la ropa a su medida.

Otro caso es la ropa que necesita una modificación o refacción, en donde la modista es la encargada de concretar la idea de la cliente, el arreglo en su mayoría necesita de nueva mercadería de mercería o botonería. Este nicho se desarrolla a través del boca en boca de la relación modista-clienta, cliente-clienta y modista-modista.

Una manera de entender la empresa y sus procesos logísticos con una óptica de orientación al marketing solo se logra si comprendemos cabalmente qué es el mercado y la forma en que se comporta.

Sabiendo que Mercado *“es el conjunto de clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo”* Es decir es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

1) Guía de Estudio “LOGÍSTICA COMERCIAL I”, Lic. Enrique Bianchi (2010)



Según Kotler, existen una serie de puntos clave para encontrar las respuestas a las preguntas más importantes sobre cualquier mercado que son:

- a. Población que compra: ¿quién está en el mercado?
- b. Decisiones de compra: ¿qué decisiones de compra toman?

- c. Participantes en la compra: ¿quiénes participan en las compras?
- d. Influencias en la compra: ¿cuáles son las principales influencias?
- e. Proceso de compra: ¿cómo toman las decisiones de compra?

Trataremos de dar respuesta a cada uno de estos interrogantes a través del análisis de nuestra empresa objetivo.

## OPERADORES 3PL

Uno operador 3PL es un proveedor de funciones logísticas que permite optimizar parte de la gestión de la cadena de suministro del fabricante, el cual quedará liberado de tener que disponer de su propia flota de vehículos y de sus propios almacenes.

En el caso del comercio de análisis, cuenta con este tipo de Operador en el actual servicio de Comisiones que utiliza para transportar la mercadería comprada en el proveedor, quien dispone de vehículos propios para brindar el servicio. A diferencia del Almacenamiento, que actualmente no cuenta con este tipo de servicio adicional por tercero.

Si se Analiza la zona de Influencia se observa que son pocas las opciones en Operadores 3 PL; ya que no hay servicios de transporte y Almacenamiento integrado, sino solamente servicio de transporte (comisionistas que se recomienda contratar más adelante)

## OPERADORES 4PL

En la SC bajo análisis no existe ningún tipo de operador logístico que integre, ensamble y administre los recursos, las capacidades y la tecnología de la cadena, y de todos aquellos servicios complementarios que dan una solución al gerenciamiento de la misma.

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Comenzando con el análisis del mercado observamos que hasta el momento no existió un estudio del mismo de manera explícita si no que la UEN tal y como está constituida hoy en día, fue mutando con el paso del tiempo a fin de adaptarse a los cambios en la demanda según datos obtenidos empíricamente a través de los diferentes ejercicios económicos transcurridos; por tal motivo cuando hablamos de **Análisis del Entorno**, nos referimos a la visión del *macro y micro entorno*.

**Macro Entorno:** Se refiere a los aspectos de las variables no controlables; implica conocer las oportunidades y amenazas de los ambientes tecnológicos, demográficos, culturales, económicos, políticos –legales.

Al analizar el macro entorno del comercio en estudio, descubrimos que el ambiente demográfico se encuentra con una gran cantidad de clientes solicitando ser atendidos, influenciado en su gran magnitud por la situación económica del país, donde la gente debe cuidar sus gastos y decide arreglar la ropa ya usada, tejer con sus propias manos un pullóver o cambiar un cierre, en lugar de comprar una prenda nueva.

También se puede observar que los municipios a través de sus centros culturales o comunitarios ponen a disposición de la población diferentes cursos sencillos y de corto plazo, como pueden ser son corte y confección, tejido a crochet, telar, elaboración de muñecas de trapo, etc, lo que hace que la demanda de productos aumente.

*Guía de Estudio “Logística Comercial II”, Enrique Bianchi*

En este momento se observa la gran oportunidad para explotar un mercado descuidado, ya que en Despeñaderos y alrededores no hay retacerías, y se reciben consultas y pedidos a diario por parte de los clientes que visitan la Mercería.

En cuanto al ambiente político – legal, la influencia del mismo no es muy significativa; solo puede encontrarse una amenaza en caso de cerrar importaciones, debido a que los productos en su mayoría son adquiridos en otros países.

**Micro Entorno:** se refiere al análisis del contexto mediato en el que está inserto determinado sector industrial, es decir las fuerzas que determinan las características del sector: las reglas del juego del sector. Lo cual se representa con las 5 fuerzas de Porter.

## 5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fuentes: imagen <http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>

**Amenaza de los nuevos competidores:** depende de las barreras a la entrada de: economías de escalas, patentes, imagen de marca, necesidad de capital, acceso a los canales de distribución, efecto experiencia.

**La amenaza de los productos sustitutos:** los precios de los sustitutos imponen un techo al precio que la empresa puede fijar.

**El poder de negociación de los clientes:** depende de la concentración de los clientes, el impacto sobre los costos del cliente, el grado de diferenciación de los productos, los costos de transferencia, la información que dispone.

**El poder de negociar de los proveedores:** depende de la posibilidad de desarrollo de los proveedores, de la dependencia con respecto a los mismos y de la capacidad de trasladar o no costos al proveedor.

**Rivalidad del sector:** viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa

En la compañía bajo análisis podemos observar:

**Amenaza de los nuevos competidores:** las barreras para el ingreso de nuevos competidores no son muy amplias pero si fuertes; cualquier persona podría decidir poner una nueva mercería, pero dicha persona debería tener conocimientos generales y un tanto especializados del rubro por la gran cantidad de productos diversos que posee; estar inscriptos en monotributo al menos, ya que sino no podrá comprar a los proveedores principales y competir con los precios del mercado; contar con un amplio local comercial para exhibir la mercadería, alta inversión inicial en productos; ya que para poder competir es necesario tener variedad, sino automáticamente los clientes rechazarán la alternativa de una segunda opción.

**La amenaza de los productos sustitutos:** en este rubro no hay mucha influencia de productos sustitutos, ya que al ser amplio el rubro, el mismo exige contar con acceso a opciones y variedades diversas de un mismo producto con una mínima variación en sus características. Por ejemplo: el sustituto de una ajuga es otra aguja, más fina o más gruesa; lo mismo sucede con los hilos, podrán buscar de algodón o de polyester, azul más claro o más oscuro; pero son opciones con las que una mercería debe contar siempre.

*Guía de Estudio “Logística Comercial II”, Enrique Bianchi*

**El poder de negociación de los clientes:** es este caso la mercería se encuentra en una localización con gran concentración de clientes que requieren y adquieren los productos. Además los costos de los artículos son relativamente bajos, brindándole una ayuda significativa a la economía del consumidor, pudiendo arreglar prendas que tiene en uso y así evitar comprar nuevas con el consecuente ahorro que esto le genera. La mercería vende artículos de calidad, primeras marcas reconocidas y buscadas por los clientes, con el plus de que los vendedores conocen muy bien el rubro y el posible uso de cada artículo, brindando un servicio extra al cliente agregando valor a los productos para poder realizar la labor.

**El poder de negociación de los proveedores:** En este caso el proveedor de lanas (Multilan) tiene gran competencia ya que hay otros proveedores ofreciendo productos similares, pero esto no se da en la zona geográfica de análisis, ni con la calidad pretendida.

Para el caso de los artículos de mercería, Botonera Cordobesa, el proveedor principal del local, lidera el mercado siendo quien marca tendencia y crea muchos de los productos que luego el resto de los proveedores venderán al público. A diferencia de los proveedores de telas, el rubro a incorporar, en el que la diversidad de proveedores es muy amplia y se podrá negociar con el que brinde el equilibrio justo entre precio y calidad.

El comercio no tiene posibilidad de trasladar costos al proveedor, teniendo en cuenta la fuerza y magnitud de los mismos; lo que si se logra, es grandes descuentos por compras significativas, y por la antigüedad como cliente.

**Rivalidad del sector:** Luego de analizar las cuatro fuerzas anteriores, podemos apreciar que este rubro comercial se caracteriza por tener una rivalidad débil, teniendo en cuenta la zona de análisis, debido a la escasa o casi nula competencia que hay en este momento y las altas inversiones necesarias para ingresar al mercado. Por tales motivos es que se decide expandir el mercado y aumentar la cartera de productos propios al rubro, buscando mayor competitividad.

## **6. Segmentación de Mercado**

Hablamos de Segmentación o Selección de Mercado cuando nos referimos al mercado Objetivo o Meta; que se define como el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide servir.

*Guía de Estudio “Logística Comercial II”, Enrique Bianchi*

La segmentación de mercado proporciona múltiples beneficios para la organización los primordiales son:

- Mejora la rentabilidad de la empresa
- Genera barreras de entrada
- Permite que nos adelantemos a las acciones de la competencia
- Nos permite conocer las necesidades del mercado
- Mejora el posicionamiento del producto

## ❖ **Macro Segmentación**

Su objetivo es definir las unidades de negocios, es decir definir con quien y con que se compete; y se podrá optar por alguna de las siguientes estrategias de Cobertura del Mercado de referencia:

- *Concentración en un solo segmento:* en este caso, se selecciona un solo segmento, denominado Marketing Concentrado. La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de este grupo de clientes.
- *Especialización Selectiva:* se seleccionan varios segmentos atractivos con una estrategia de cobertura multisegmento con el objetivo de diversificar los riesgos de la empresa.
- *Especialización por producto:* se concentra en fabricar un determinado producto para satisfacer determinada función, buscando un elevado Prestigio y especialización.
- *Especialización de Mercado:* prioriza servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes.
- *Cobertura de todo el Mercado:* la empresa decide cubrir todo el mercado con todos los productos que este pudiera necesitar. Adoptando una de las siguientes estrategias:
  - ✓ Marketing Diferenciado: la empresa decide operar en la mayoría de los segmentos pero diseña diferentes programas para cada segmento de Mercado.
  - ✓ Marketing No Diferenciado; la empresa ignora las diferencias de segmentos y realiza una oferta para todo el mercado.

El segmento a cubrir por parte del Comercio minorista son las amas de casa o modistas que se deciden a arreglar prendas familiares o a realizar labores manuales como puede ser tejer o bordar.

En el Caso del Comercio mayorista, se busca ser el proveedor principal para los talleres de costura de la zona, encargados de realizar uniformes escolares, vestidos tradicionales de bailes de academias de danzas, prendas de vestir para Fiestas, entre otros.

Por último, se utilizará el centro de distribución para llegar a los clientes que necesitan la mercadería y no pueden acercarse a comprar al comercio; como será en el caso las modistas de pueblos aledaños, o para los grandes compradores del propio pueblo.

Se optará por la quinta Alternativa: **Cobertura de Todo el Mercado** ya que se busca expandir el comercio para lograr la venta total de productos que integren el rubro Mercería, Hilos, Lanas, y Retacería que es el nuevo rubro a implementar.

La Estrategia elegida es la de **Marketing Diferenciado** ya que se utilizarán programas diferentes entre Venta Mayorista y Minorista; como grandes descuentos o costos de distribución gratuitos en las ventas que superen montos específicos, diferenciándolo del precio de venta al público por menor.

### ❖ **Micro segmentación**

El objetivo de la Micro Segmentación es analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los Productos- Mercado identificados en la etapa de Macro- Segmentación. Este procedimiento de segmentación consiste en tres grandes etapas para Kotler:

- Estudio del consumidor: a través de entrevistas, encuestas o grupos focales apunta a conocer las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores para recabar información respecto a atributos valorados, conciencia de marca, patrones de uso, actitudes hacia el producto etc.
- Análisis de información: se determinan los factores más importantes y los grupos más significativos y homogéneos.
- Determinación del Perfil del consumidor: se identifica el perfil de los consumidores de acuerdo con las aptitudes que lo distinguen: conducta, hábitos demográficos, psicográficos y de medios de consumo:

En cuando al **Estudio del Consumidor**, luego de analizar, conocer y comprender el negocio y los clientes de la mercería, se obtiene información y conocimiento de los mismos a lo largo del tiempo, en su trayectoria diaria como clientes; y así se van identificando los gustos, preferencias, las marcas que lideran las ventas por calidad, productos opcionales en precios bajos, ente otros.

En la mercería se ve reflejado mucho el consumo estacional, lo que hace que cada consumidor realice las compras dependiendo la estación climática, de la moda vigente y de las características de la prenda a arreglar o confeccionar.

Con el paso del tiempo y la experiencia ganada en el negocio, se decide **Analizar la información** empíricamente para ganar ventas, anticipándonos a la necesidad de cada cliente: por ejemplo, todos los años se observa que en marzo comienzan a darse las primeras bajas de temperaturas del año, y la gente decide arreglar camperas con cierres rotos que quedaron de la temporada anterior. Esta información es crucial para stockearse en los meses anteriores; lo mismo pasa con las Lanas o los botones de Guardapolvos a fines de febrero.

En cuanto al perfil del consumidor existen factores que influyen en la conducta del mismo que pueden ser:

Culturales: es el principal determinante de los deseos y comportamiento de una persona, dado que se forma con el conjunto de creencias, valores, costumbres, etc., que regulan el comportamiento de consumo de los miembros de una sociedad. Así también existen subculturas dentro de esas sociedades más grandes y complejas, que pueden ser vistas como Segmentos de mercados desde el punto de vista de edad, sexo, ambiente regional o geográfico entre otros, y que influyen en el comportamiento de los compradores y en sus preferencias de compra de determinados productos.

En nuestro caso, las características culturales de nuestros clientes son muy variadas, desde mujeres adultas que hacen arreglos de la ropa familiar, hasta hombres que deciden comprar algún producto para luego llevárselo a alguna modista. En cuanto al ambiente geográfico está muy influenciado por los talleres de labores que brinda la municipalidad, lo que hace que un amplio grupo de mujeres ,en su mayoría, de diversas edades compren los elementos básicos solicitados en cada taller.

Sociales: incluye subfactores como grupos, grupos de referencia, familia, papeles o roles y status.

Se tienen en cuenta los grupos más relevantes a los cuales pertenece o con los que interactúa el consumidor, ya sea la familia, amigos, grupos sociales formales e informales, asociaciones deportivas o profesionales, etc.

Los grupos de referencia sirven de marco para que el individuo tome decisiones y sus acciones, valores y comportamientos por la credibilidad y confianza que el consumidor deposita en el grupo. Desde el punto de vista comercial dichos grupos son importantes por su influencia determinante sobre la categoría del producto, es decir el tipo de producto, la marca, etc. En nuestro caso los grupos de referencia son las familias de la ciudad de Despeñaderos y alrededores, los grupos de socios pertenecientes a clubes deportivos, escuelas primarias y secundarias, academias de danzas, etc.

La familia es otro sub-factor influyente en el comportamiento y las decisiones de compra del consumidor, dado que conviven y comparten responsabilidades y gastos. Dentro de la familia quienes realizan las compras generalmente son las madres, amas de casa, a fin de satisfacer las necesidades de todos los miembros de la misma.

Personales: encontramos aquí las etapas del ciclo de vida de la familia que al variar en el transcurso del tiempo en su constitución, influyen según la etapa que se esté atravesando, generando cambios en las necesidades y prioridades de gastos del consumidor. Es más significativa la etapa de la familia cuando tienen niños en edad escolar, donde mayores necesidades a cubrir existen, por ejemplo y sobre todo en vestimenta de uso diario, uniformes escolares y trajes para las distintas actividades extra escolares que pueden llegar realizar los niños. (festivales patronales, fiestas patrias, actos escolares, etc.)

Además el patrón de consumo también se ve influenciado por el tipo de trabajo u ocupación de cada persona proveedora de la familia, así como por sus circunstancias económicas, de acuerdo a sus ingresos disponibles, ahorros, etc. No serán los mismos patrones de consumo los de un empresario que los de un obrero o empleado municipal, a modo de ejemplificación.

Psicológicos: es importante también que en los estudios de investigación de mercado se analicen las necesidades y motivaciones del consumidor, esta última es la fuerza propulsora que lo lleva a la acción de la compra y elección de nuestros productos, buscando satisfacer una necesidad hasta el momento insatisfecha.

Este factor está fuertemente influenciado por los anteriores, dado que podemos observar que muchas veces la necesidad surge de una madre quien debe comprar botones para el guardapolvo del colegio de su hijo; un hombre que decidirá comprar un cierre nuevo para su campera de fútbol; y así en tantos casos.

## **7. MARKETING**

Cuando hablemos de Marketing a lo largo de este trabajo nos estaremos refiriendo al conjunto de procesos y procedimientos que nos permiten crear, comunicar y entregar valor a los clientes, de este modo los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean.

También podemos decir que el marketing puede ser percibido como una filosofía, un tipo de actitud, una manera de percibir el intercambio de bienes y servicios con el mercado en el que se desarrolla.

Además podemos verlo como una técnica, es decir un modo de ejecutar las acciones que nos permitan llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda de los clientes.

Podemos diferenciar entre los más aplicados, el ***Marketing Estratégico***.

Marketing estratégico: se basa en la correcta identificación de las Oportunidades del mercado como punto de partida para el desarrollo del plan de marketing que se definirá para alcanzar el crecimiento de la empresa. Para ello el Marketing Estratégico enfatiza o hace foco en los consumidores y competidores, sirve para maximizar los recursos y minimizar los riesgos y tiene como finalidad optimizar la toma de decisiones de las oportunidades que nos brinda el mercado.

Tiene como etapas fundamentales:

- Comprender el mercado y el entorno en el que está inmersa la organización. (MATRIZ FODA y FUERZAS DE PORTER)
- Analizar internamente los recursos y capacidades distintivas de la empresa.

- Formulación de estrategias que estén orientadas al mercado, por ejemplo definir la ventaja competitiva.
- Determinar el Marketing Mix que es quizás el punto más representativo del Marketing estratégico, es la bajada de la estrategia.
- Ejecutar y controlar las políticas comerciales: Coordinando las actividades de marketing mix y otras áreas funcionales.

## 8. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS. FODA

¿Cómo podemos conocer los beneficios y desventajas que presentan nuestros productos/empresa? ¿Cómo sabemos cómo estamos posicionados frente a nuestros competidores?

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que nos permite visualizar las características internas y externas de un producto que se comercializa en un determinado mercado. Se representa a través de una matriz de doble entrada y nos permite conocer muchos puntos de interés que nos ayudarán a evaluar la situación actual del producto y tomar las acciones correspondientes para elevar el posicionamiento, conocer la segmentación de mercado que tiene interés en el producto, desarrollar el mix de marketing adecuado para resaltar el producto y ver todas las oportunidades que tenemos a nuestro alcance para mejorar la percepción del cliente.

Una **matriz FODA** se compone de la siguiente manera:

En el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos, en tanto que en el nivel vertical se analizan los factores internos y por lo tanto controlables del proyecto, y además los factores externos considerados no controlables.

- Análisis Interno: Los elementos internos son las Fortalezas y Debilidades, las que nos permiten conocer la cantidad y calidad de los recursos disponibles.
- Análisis Externo: Los elementos externos son las Amenazas y Oportunidades. Para funcionar como empresa es necesario interactuar con el entorno y éste será quien presente las cualidades que afectarán de un modo u otro a la organización.

- ✓ Debilidades: Son todas las situaciones que de no ser solucionadas, producirán una desventaja competitiva para el producto y la empresa. Una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deben eliminarse.
  
- ✓ Amenazas: Se producen por un desarrollo desfavorable del entorno, esto puede ocasionar una pérdida de posicionamiento en el mercado. Hay que tener en cuenta la probabilidad de ocurrencia (Alta y Baja probabilidad) y su impacto.
  
- ✓ Fortalezas: Son todas las situaciones que dan o pueden dar una posición de ventaja en el mercado, lo que diferencia al producto/proyecto de otros.
  
- ✓ Oportunidades: Son factores positivos y dependen directamente de los puntos fuertes del producto o la organización, lo que llevará a igualar o superar a la competencia.

En síntesis,

- las fortalezas deben utilizarse,
- las oportunidades deben aprovecharse,
- las debilidades deben eliminarse,
- las amenazas deben sortearse.

Podemos aplicar los conocimientos de la matriz FODA a Mercería Santa Teresita para descubrir la situación actual de la empresa y mirar a futuro sabiendo a donde se pretende llegar.

## Diagrama de Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Calidad de Productos y Bajos Costos</li> <li>• Prestigio y Trayectoria de la Empresa</li> <li>• Fidelidad de los Clientes</li> <li>• Variedad de Productos y Marca</li> <li>• Escasa y casi nula Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Espacio de Almacenamiento y Exhibición</li> <li>• Ineficiente control de Stock en cantidad y en su Ubicación</li> <li>• Perdidas por Merma</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas incursiones de Productos Novedosos en el Mercado</li> <li>• Incorporación de nuevo Rubro Telas</li> <li>• Crisis Económica que lleva a potenciar la Refacción y Elaboración de Ropa a medida</li> <li>• Crecimiento de la Población en ciudad y Ciudades Próximas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil acceso a los Proveedores Mayoristas en Ciudad de Córdoba y Buenos Aires</li> <li>• Costos de transportes a Considerar</li> </ul>

## MARKETING MIX

El marketing Mix es un análisis de estrategia de aspectos Internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar 4 variables básicas de su actividad, conocidas como las 4 P:



Fuente: imágenes google

- **PRODUCTO**: Es todo lo tangible o intangible que se ofrece en un determinado mercado para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. En nuestra empresa se podrían enumerar algunos de ellos: hilos, botones, elásticos, cintas, agujas, cierres, alfileres, lanas, entre otros accesorios y próximamente se agregarán telas.
- **PRECIO**: Para elaborar el precio se debe determinar el costo total que el producto representa para el cliente incluidos los descuentos, distribución, bonificaciones, etc.
- **PLAZA**: El sistema de distribución se encarga de movilizar el producto desde el productor al consumidor. Debe tenerse en cuenta la facilidad que se brinda al cliente para adquirir el producto. Actualmente Mercería Santa Teresita no posee este tipo de servicio por su condición de comercio minorista. Nuestra propuesta incluirá implementar un sistema de distribución para facilitar el acceso al cliente y brindarle un mejor servicio de satisfacción de sus necesidades, al transformarse en un comercio mayorista.
- **PROMOCIÓN**: Mediante la promoción de un producto se busca acercar el mismo al consumidor, para hacerlo conocer e inducirlo a la compra. La publicidad informa e intenta convencer a los clientes de adquirir el producto, por los medios de comunicación acordes a cada producto. En nuestra empresa objetivo se realizan publicidades en la revista de la ciudad. Debería analizarse la opción de utilizar otros medios de promoción que ayuden a incrementar las ventas, sobre todo al momento de decidir invertir en incorporar un nuevo rubro como lo es el textil.

## **PROMOCIÓN**

La promoción de ventas es una herramienta fundamental del Marketing Mix que sirve para apoyar la publicidad y las ventas personales de modo que la mezcla comunicacional sea más efectiva. La promoción de ventas es el conjunto de medios diseñados para estimular la demanda, completar la publicidad y facilitar las ventas personales.

La promoción mediante la revista de la ciudad, o en programas de radiodifusión incluso online, son hasta ahora la forma utilizada para mantener a los clientes informados sobre los productos de la empresa a su disposición e inducir a los clientes potenciales a comprar nuestro producto.

Las acciones promocionales tienen como objetivo:

- ✓ Posicionar el producto en el mercado.
- ✓ Crear una imagen positiva de la empresa y del producto.
- ✓ Alcanzar la Diferenciación del producto.
- ✓ Generar la venta de mayores unidades del/los productos en cuestión.

*Guía de Estudio “Logística Comercial II”, Enrique Bianchi*

## 9. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO.

La principal distinción que se debe efectuar es entre Venta Mayorista y Venta Minorista.

La Venta Mayorista: es la venta entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista), intermediario que: compra a una persona que produce (productor) (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro **mayorista** o intermediario en grandes cantidades. Juega un rol muy importante en la distribución. Los principales atributos de un buen distribuidor mayorista son los siguientes: proximidad, surtido, servicio tiempo, ambiente. Las funciones son las siguientes:

- Venta y promoción
- Compra y conformación del surtido
- Almacenamiento
- Transporte
- Información sobre el mercado

La Venta Minorista: también llamada venta al menudeo, incluye todas las actividades que se refieran a la venta de bienes o servicio directamente al consumidor final para su uso personal y no de negocios.

En el caso de la mercería se optarán por las dos opciones; el actual local de ventas seguirá siendo el comercio minorista, destinado a la venta al público; así mismo será abastecido por el nuevo local comercial mayorista el que ofrecerá mayor surtido y cantidad de productos. Dicho mayorista cumplirá con la función de compra y conformación del surtido,

almacenamiento de la mercadería para cubrir las necesidades del local minorista y de nuestros clientes de compras al por mayor como pueden ser los talleres de costura. También se ofrecerán promociones de ventas por compras de volúmenes determinados; junto a un nuevo servicio de distribución y transporte, lo que se hace necesario para poder realizar la compra mayorista a nuestros proveedores directos y lo que servirá como un servicio a nuestros clientes de pedidos especial al por mayor.

*Guía de Estudio “Logística Comercial II”, Enrique Bianchi*

## 10. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

O administración de la cadena de abastecimientos; *“es la integración de los procesos clave de negocios desde el usuario final hasta el proveedor original, a fin de proveer flujos de productos, servicios e información que añadan valor a los consumidores y otras partes involucradas”*.

Incluirá actividades tales como gerenciamiento de sistemas, búsquedas y adquisición, administración de inventarios, almacenamiento, y servicio al cliente.

### ❖ Componentes de Gerenciamiento

#### **Componentes de gerenciamiento de la SC descriptos por Lambert**

- I. Planeamiento y Control de operaciones: componente clave para mover a una cadena en la dirección deseada. Podríamos enfatizar diversos componentes en diferentes momentos o lugares de gestión de una cadena, pero la planificación trasciende cualquier fase. Los aspectos de control pueden ser expresados en términos de medición y mejora del desempeño de la cadena.
- II. Estructura de Trabajo: este componente nos indica como las firmas ejecutan tareas y actividades. El nivel de integración de los procesos a través de la cadena de Abastecimiento es una medida de la estructura organizacional.
- III. Estructura de la Organización: se refiere a la empresa individual y a la cadena de abastecimientos. Incluye las estructuras formadas por equipos inter-funcionales de la cadena, pertenecientes a distintos eslabones de la misma.

*Guía de Estudio “Logística V” Marcelo Renzulli*

- IV. Estructura del Flujo de Productos: se refiere a la conformación de la red para la obtención, producción y distribución de insumos físicos a través de la cadena.
- V. Estructura del flujo informativo: el tipo y la calidad de la información movida entre los eslabones y la frecuencia de su actualización tiene una fuerte influencia en la eficacia y eficiencia de la cadena de abastecimientos. Este debe ser el primer “insumo” o componente a compartir por los miembros.
- VI. Estructura del producto: la coordinación del desarrollo de un nuevo producto, y por ende la conformación de su estructura, debe orientarse a través de la cadena de abastecimiento. Una falta de esta organización puede traer demoras en el lanzamiento y en la atención a los primeros pedidos, provocando ineficiencia en la gestión de la producción. Finalmente, la complejidad de la estructura y su falta de coordinación con los proveedores de insumos de la cadena puede arriesgar un trabajo integrado de abastecimientos en las etapas de mayor crecimiento del ciclo de vida del producto.
- VII. Método de Gerenciamiento: incluye a subcomponentes como la filosofía corporativa y las técnicas de gerenciamiento. Se hace muy dificultoso integrar todos los niveles de la estructura si no se cuenta con estos elementos claramente definidos a través de los eslabones.
- VIII. Estructura de poder y Liderazgo: el poder y la estructura de liderazgo a través de la cadena puede afectar su forma: como en toda organización, un fuerte líder del canal conducirá la dirección de la cadena. Puede verificarse en la mayoría de las cadenas con este efecto, que hay una o dos empresas líderes entre las firmas. La forma en que se ejerce este poder y liderazgo, o su falta de ellos puede afectar el grado de compromiso del resto de sus miembros.
- IX. Riesgos y Recompensas: la posibilidad de prever y anticiparse a los riesgos , pero también reconocer los logros obtenidos, afecta a largo plazo el grado de compromiso de los participantes de la cadena de abastecimientos.
- X. Cultura y actitud Corporativa: la importancia de la cultura corporativa y su compatibilidad a través de los integrantes de la cadena no debe ser subestimada.

*Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli*

I- Planeamiento y control de operaciones: la FC realiza una planificación del abastecimiento de productos, a corto plazo, en base a los requerimientos de los clientes, las tendencias por temporadas y teniendo en cuenta los lead time de sus proveedores. En una realidad cambiante como la de nuestro país son diversos los factores que influyen en el cumplimiento de los tiempos de entrega, entre ellos las trabas que suele poner el gobierno a las importaciones, con lo cual no suelen realizarse planificaciones a largo plazo, por la incertidumbre que generan dichos factores.

La FC hasta el momento, no posee un tablero de comando con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la misma.

II- Estructura de trabajo: es formal, las tareas y la comunicación se realizan cara a cara se realizan de manera coordinada, y un aspecto fundamental es la comunicación cara a cara con el cliente, entre los empleados y con los proveedores a fin de lograr un flujo lo más eficiente posible entre todos los participantes.

III- Estructura de la Organización: la FC no posee un organigrama definido e implementando aun, teniendo en cuenta que es un futuro proyecto; actualmente no hay puestos ni funciones exclusivas si no que todas las tareas son compartidas por todos los miembros. En las propuestas se detallará el organigrama modelo a seguir, el cual puede sufrir modificaciones en la práctica según conveniencias.

IV- Estructura del flujo de productos: actualmente la conformación de la red para la obtención y distribución de los productos es bastante compleja dada la gran distancia física entre los nodos entre si y dado que implica importación de los mismos lo cual es una actividad complicada hoy en día en el país por lo cual la cadena suele verse afectada.

Por esto mismo se decide invertir en un centro de distribución con vehículos tercerizados; esto permitirá acercarnos a los clientes y lograr un aprovisionamiento y abastecimiento más seguro y oportuno según las necesidades de los comercios.

V- Estructura del flujo de información : en la SC se tiene en cuenta la retroalimentación de los clientes para medir la aceptación de los productos, como por ejemplo La Botonera Cordobesa cuando testea los nuevos productos que solicita

a su proveedor y en base a ello define la conveniencia o no de la comercialización de los mismos.

VI- Estructura del Producto: de todos los participantes de la SC solo Botonera Cordobesa tiene cierta influencia en el desarrollo del producto dado que ellos traen ideas al fabricante para el desarrollo de nuevos productos. El resto de los miembros no participa del desarrollo de productos.

VII- Métodos de gerenciamiento: en este caso no se observa ningún método conjunto de gerencia la SC. Cada participante realiza su propio gerenciamiento, teniendo en cuenta características particulares de cada nivel.

VIII- Estructura de poder y liderazgo: la cadena está liderada evidentemente por la Botonera Cordobesa en el rubro de mercería, Tiendas Los Ángeles para el nuevo rubro de Telas y por Multilan en lanas, a nivel provincial. Gracias al liderazgo alcanzado logran el compromiso del resto de los miembros de la SC.

IX- Riesgos y recompensas: en esta SC se comparten los riesgos que enfrenta el comercio mayorista y minorista. Lo que no ocurre con el resto de los participantes ya cada empresa se maneja independientemente. Los beneficios obtenidos por las ventas no son compartidos entre los miembros de manera explícita.

X- Cultura y actitud corporativa: Solo existe una cultura compartida entre el local mayorista y el minorista; a diferencia de los demás miembros de la SC, cada empresa actúa en forma independiente al momento de administrar y trabajar.

- **INTEGRANTES DE LA SUPPLY CHAIN**

Deberemos definir ciertas posturas o enfoques respecto a la SCM, entre ellas podemos mencionar:

- El número de empresas involucradas en la cadena, y de las funciones y actividades envueltas por esta gestión.
- Cuantas funciones y actividades deberían estar incluidas en la SCM.

✓ Definición de participantes primarios:

Todas aquellas compañías autónomas o unidades estratégicas de negocio que desarrollan actividades operativas o de administración en un proceso de negocio diseñado para producir un resultado específico para un cliente o mercado específico.

- ✓ Definición de participantes secundarios o de soporte:

Compañías que solamente proveen recursos, conocimientos, servicios o bienes para los miembros primarios de la Supply Chain.

Vale aclarar que una misma compañía podría ser participante primario y de soporte en una misma Supply Chain, así mismo, una sola empresa puede desarrollar actividades primarias relacionadas con un proceso y actividades de soporte para un proceso diferente.

- Determinar las dimensiones estructurales de la red:

La estructura horizontal que refiere a la cantidad de niveles (Tiers), la estructura vertical que indica el número de proveedores (Suppliers) o clientes (Customers) existentes en cada uno de los niveles. Y por último la posición horizontal de la compañía objetivo (Focal Company) que puede ser la fuente de abastecimiento inicial (Initial Supplier), en cualquier lugar entre los puntos extremos de la cadena, o siendo el último consumidor (End Customer).

Definir los vínculos del proceso de negocio entre los distintos niveles existentes en la cadena de abastecimiento. Entre ellos encontraremos los siguientes:

*Guía de Estudio “Logística V” Marcelo Renzulli*

- ✓ Vínculos de procesos de negocio Administrados:

Líneas llenas gruesas; son aquellos donde la compañía objetivo integra un proceso con uno o más clientes y/o proveedores. Puede ser en colaboración con otras empresas integrantes de la cadena de abastecimientos.

- ✓ Vínculos de procesos de negocio Monitoreados:

Trazos gruesos; surge a partir del análisis de la forma en que las compañías estudiadas administran sus cadenas. La compañía objetivo solo audita o

monitorea como está integrado y administrado el vínculo con la frecuencia que sea necesaria.

✓ Vínculos de procesos de negocios No Administrados:

Líneas llenas finas; son aquellos en los que la compañía objetivo no está involucrada activamente, ni tampoco son tan críticos como para que se justifique dedicar recursos para monitorearlos.

✓ Vínculos de procesos de negocios de No Participantes:

Trazos finos, indican que los directivos tienen conciencia de que sus cadenas de abastecimientos están influidas por decisiones tomadas en otras cadenas vinculadas.

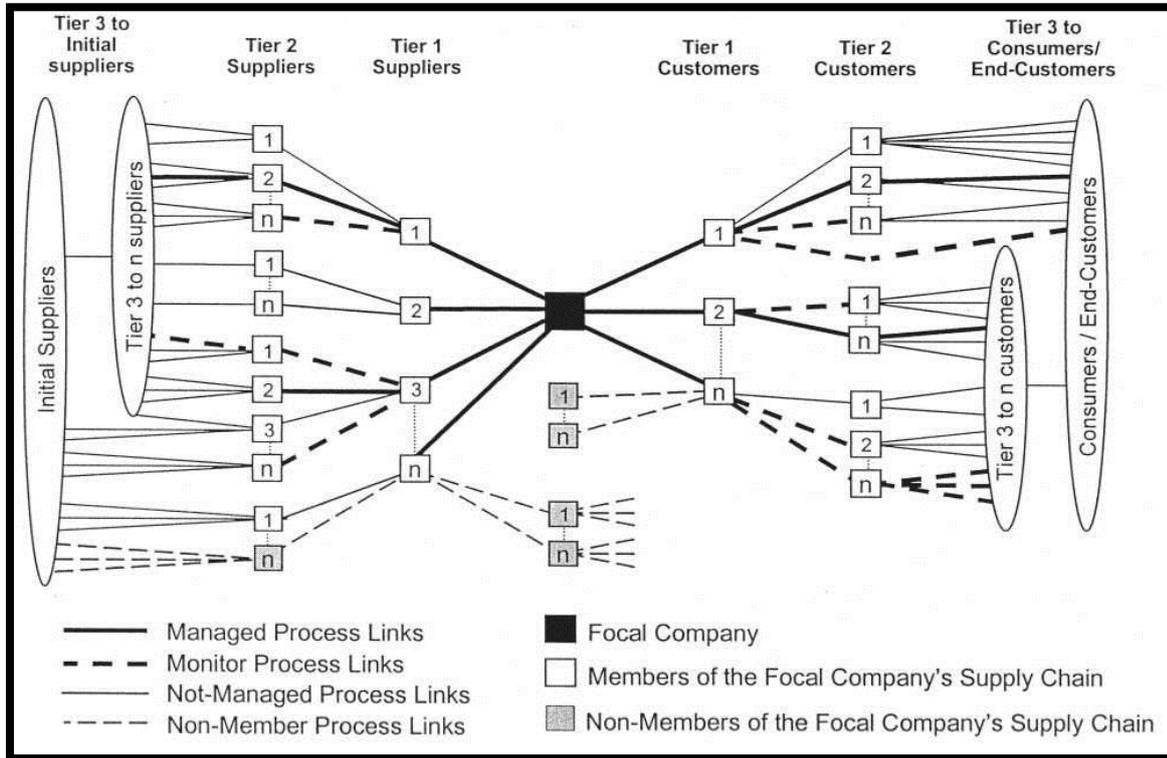
- Determinación respecto al diseño de la cadena de abastecimiento; si la misma será una cadena de abastecimiento eficiente o con sensibilidad de respuesta.

La primera consiste en coordinar el flujo de materiales y servicios, con miras a minimizar los inventarios y maximizar la eficacia de los fabricantes y proveedores de servicios incorporados a la cadena. A nuestro entender más aplicable a mercados en los que la demanda tira de la oferta, y en el que existe un consumo determinado y previsible.

En el caso de la cadena de abastecimiento con sensibilidad de respuesta, las mismas están diseñadas para reaccionar rápidamente a las demandas del mercado, posicionando los inventarios y las capacidades como una barrera protectora contra la incertidumbre de la demanda.

*Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli*

- ESTRUCTURA CLASICA DE COMPAÑÍA OBJETIVO O FOCAL COMPANY



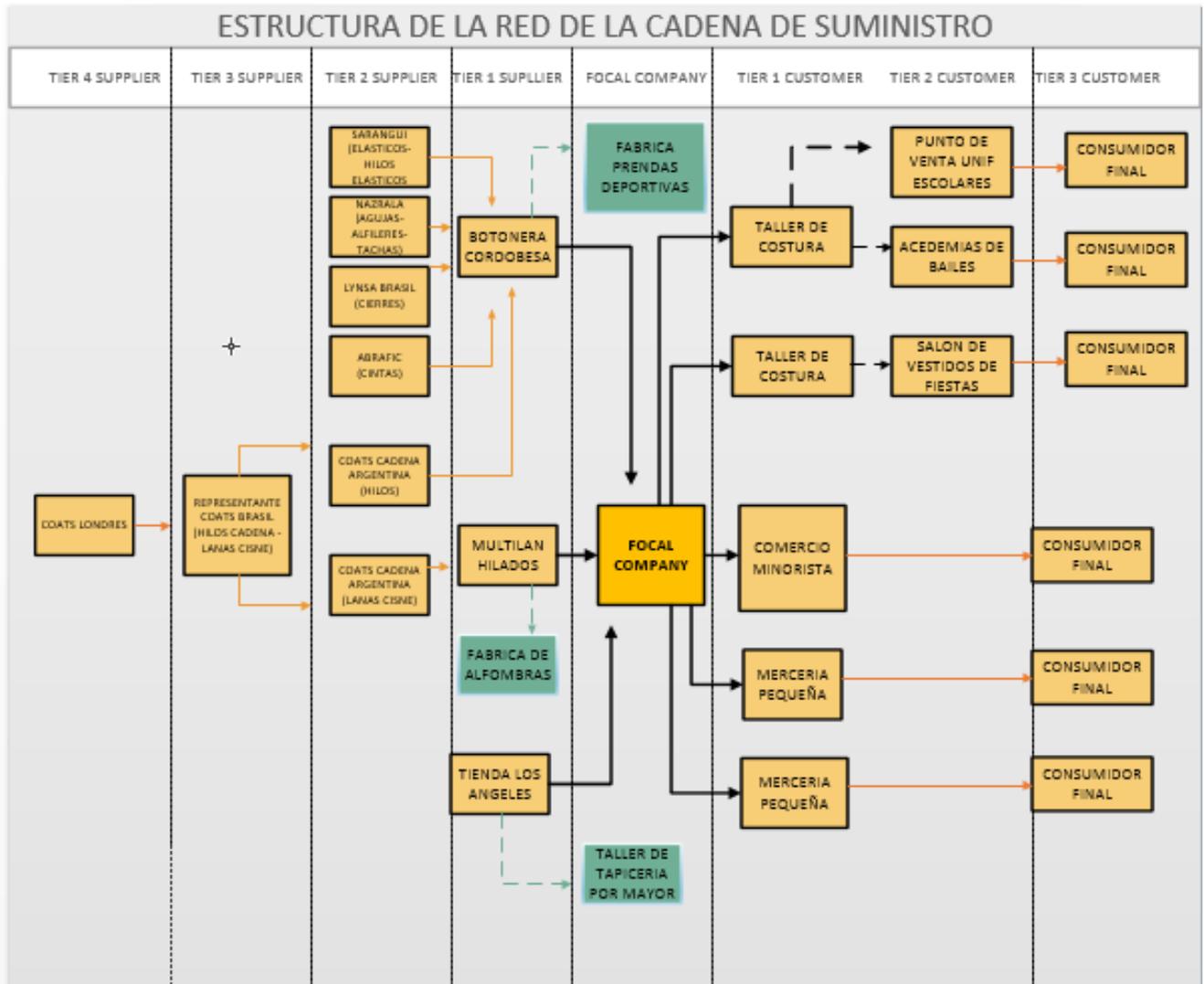
Fuente imagen: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli

- ANÁLISIS DE SUPPLY CHAIN DE LA FOCAL COMPANY

Hemos elegido como “Focal Company al nuevo centro de ventas mayorista, y el alcance del análisis de la cadena de abastecimiento abarcara nivel 1 y 2 de tiers aguas abajo tomando como clientes al centro minorista para abastecer y permitir su venta al menudeo a consumidores finales que ya son clientes fijos del mismo, dos grandes talleres de costuras y alguna mercería pequeña de la zona a la cual apuntamos ser su proveedor directo.

Aguas arriba se analizan los proveedores directos (tiers 1) “Botonera Cordobesa” y “Multilan Hilados” y (tiers 2) “Coats Cadena Argentina”

## 11. ESTRUCTURA DE LA RED DE LA CADENA DE SUMINISTRO



**I- Vínculos de procesos administrados:** la compañía focal controla que el proveedor mantenga el nivel de calidad de los productos en el tiempo. Así mismo en caso de faltantes de productos, los proveedores ofrecen sustitutos de los mismos. La FC acepta dichos sustitutos siempre y cuando tengan similares características, prestaciones, calidad y precio que los principales a fin de evitar los quiebres de stock en el comercio como también evitar disconformidades del cliente consumidor.

**II- Vínculos de procesos monitoreados:** la compañía objetivo no monitorea ni audita la manera en que se integra el vínculo. En este caso los proveedores (tiers 1) realizan el monitoreo con sus proveedores (tiers 2) para asegurar la calidad de los productos, como por ejemplo Botonera Cordobesa que trabaja con proveedores exclusivos y sus propietarias viajan a Europa dos veces al año buscando nuevas tendencias, productos, ideas, etc. Luego las presentan al proveedor para analizar su factibilidad de producción, conveniencia respecto de costos, entre otros parámetros. Una vez elaborado el producto, Botonera lo comercializa y analiza su repercusión en el mercado; si tiene buena aceptación el proveedor comienza a distribuirlo a otros clientes.

En el caso de los Clientes (tiers 1) como por ejemplo el taller de costura que realiza buzos para las promociones escolares. Estos productos son auditados o monitoreados por los Tiers 2 para verificar la calidad en los insumos utilizados, como en el producto terminado.

**III- Vínculos de Procesos no monitoreados:** la compañía objetivo confía plenamente en que los otros participantes administrarán el vínculo correctamente o se respalda en ellos por limitaciones de recursos.

La compañía focal no interviene en los vínculos de monitoreo de los tiers 2 y 3, dada la falta de recursos y la confianza que deposita en el tier 1 para llevarlo a cabo.

Respecto del tier 1, 2 y 3(customers) la FC no interviene en el monitoreo de la calidad del trabajo realizado con los productos que le provee al taller de costura, confiando en que los mismos serán utilizados adecuadamente para obtener calidad en el producto final que llegara al consumidor.

**IV- Vínculos de Procesos de negocio entre no participantes:** en este estadio nos encontramos frente a los clientes que son abastecidos por nuestros proveedores, como por ejemplo es el caso de fábricas de calzados, ropa deportivas o de alfombras, lo que en cierta manera hace que corramos riesgos de desabastecimiento en algún momento. Estos clientes pueden o no ser nuestra competencia, pero si pueden ser responsables de compras a los proveedores que se conviertan en faltantes de mercadería en nuestro stock.

Nos encontramos ante una cadena totalmente con Sensibilidad de Respuesta ya que la manera más óptima de manejo del material es a través de stock calculado para hacerle frente a las variaciones de la demanda.

Por ejemplo: la compañía focal posee en stock piezas de cintas de raso y falletina por color y número para poder hacer frente a un aumento de la demanda casual hasta de 60 o 100 mt.

Esta es la manera en la que se maneja la cadena en su totalidad. Al igual que los proveedores con los que negocia el mayorista, por ejemplo Botonera Cordobesa maneja stock superior de agujas de tejer en otoño/invierno, para hacer frente al aumento de la demanda de las mismas.

## 12. DISEÑO DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO

La tarea de Diseñar una Cadena deberá tener en cuenta ciertos aspectos comunes que se esquematizan en Tres “dimensiones”

**a) La dimensión funcional/institucional:** vincula las características de las organizaciones con las actividades que ejecutan en la cadena.

A nivel macro, se consideran los tipos genéricos de organización donde encontramos a las industrias comerciales (Multilan: mayoristas-minoristas.- Botonera Cordobesa: mayorista.- Tiendas Los Ángeles: mayorista. - Mercería Santa Teresita: mayorista-minorista) y las industrias de producción (Coats Cadena).

*Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli*

Cuando hablamos de industrias de producción mencionamos la compañía Coats Cadena ya que se encarga de la fabricación total de sus productos en Londres, como por ejemplo la lana “Cisne” que luego comercializa Multilan y vendemos a los consumidores finales en nuestra mercería. Dicho producto es fabricado en Londres y luego transportado por Latinoamérica hasta llegar a los puntos de venta.

En cuanto a las industrias comerciales identificamos a Multilan como mayorista y minorista ya que tiene un local para ventas a consumidor final y otro solo para mayoristas exclusivamente. Esta situación se repite con Tiendas Los Ángeles.

También entra en esta categoría nuestra Mercería, que de igual manera realizará ventas a los consumidores finales o ventas por mayor en el nuevo centro comercial.

La diferencia que caracteriza a Botonera Cordobesa está dada por solo poseer un local comercial que solo realiza ventas al por mayor.

A nivel micro, deben considerarse las funciones y procesos descritos anteriormente, abarcando en cada organización desde el desarrollo del producto y pasando por el abastecimiento, producción y distribución, hasta llegar a la administración de las relaciones con el cliente.

A nivel micro el desarrollo del producto se realiza por ejemplo; en Londres (Coats Cadena) para las lanas clásicas mientras que en cambio las lanas fantasía se producen en las ciudades de Bursa o Estambul, en Turquía.

Londres le compra las lanas fantasía a Estambul, uniéndola con su gama de productos, que luego son exportadas por el mundo.

Brasil, siendo la sede de Coats en Latinoamérica, debe realizar su requerimiento a la casa central teniendo en cuenta los pedidos realizados por los países a los cuales representa.

Por ejemplo: Multilan genera una orden de pedido con un surtido de lanas, el cual envía a Coats Cadena Argentina, quien deberá coordinar un pedido de volumen relevante, para luego enviarlo a la sede representante en Brasil. Una vez que ésta consolida todo los pedidos de Latinoamérica, hace un requerimiento a Coats Londres.

De esta manera exclusivamente se realiza la compra y venta de la mercadería. Argentina de ninguna manera podría hacer una compra directa a Londres sin antes pasar por su representante en Brasil. En síntesis, podemos definir como una cadena con enfoque comercial.

**b) La dimensión geográfico/espacial:** acentúa las propiedades básicas de diseño de las redes logísticas, las que, dependiendo de diferentes áreas geográficas, pueden revelarnos características de orden socio económicas diferenciadas.

Podemos presentar tres opciones de este tipo:

- ✓ **Producción Globalmente Concentrada:** el agregado principal de valor ocurre en un punto, y luego es transferida a los diferentes mercados.
- ✓ **Producción Localmente distribuida:** cada unidad de producción elabora el surtido de productos, sirviendo a sus mercados regionales.
- ✓ **Especialización de producción para mercados regionales:** cada unidad produce un único producto que es distribuido en todos los mercados aprovechando las otras localizaciones.

En esta SC nos encontramos ante una Producción localmente distribuida ya que cada unidad de producción elabora el surtido de productos, sirviendo a sus mercados regionales. En nuestra cadena encontramos varias sedes encargadas de elaborar productos únicos que luego son distribuidos por el mundo, hasta llegar a nuestra cadena de suministros y de allí a la compañía focal.

Por ejemplo: en la empresa Coats Cadena, el estadio de fabricación se da en Londres, donde se realiza la producción de artículos específicos como lanas e hilos clásicos, a diferencia de la industria ubicada en Turquía, que se encarga de la producción total de lanas fantasías.

**c) La dimensión de coordinación/control:** enfatiza el modo de planificar, implementar y coordinar las áreas logísticas en y entre organizaciones de la cadena y sus procesos.

A continuación detallamos las dos opciones de estrategias de control:

Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli

- ✓ **Estrategia de Anticipación:** se basa en disparar órdenes e inventario en función de pronósticos que nos adelantan las necesidades del mercado, garantizando la disponibilidad al momento y la cantidad en que el cliente necesita a futuro.
- ✓ **Estrategia de Retardo:** se basa en atrasar todas las actividades de agregado de valor específicas al perfil del consumidor, hasta recibir las órdenes de despacho. Esto permite cumplir las necesidades de mercados específicos sin arriesgar inventarios “personalizados” obsoletos.

La cadena se maneja con una estrategia **de anticipación**: ya que se disparan las órdenes de inventario en función de Pronósticos de Ventas relativos a años anteriores.

La mercería realiza la reposición de la mercadería antes de detectar un faltante, de esta manera realiza un pedido previniendo quiebres de stock. De igual manera actúa la Botonera que activa dos pedidos en el mes para reponer el pedido de mayor volumen que ha realizado el mes anterior.

En forma similar trabaja la lanería Multilan, que de acuerdo a las ventas efectuadas, disparará pedidos para reforzar el stock en el almacén evitando quiebres futuros.

A su vez, Tienda Los Ángeles usa la misma estrategia, por ejemplo, en Febrero realizan las grandes compras de telas gruesas de invierno; anticipándose a la demanda que comenzara en febrero –marzo para que la ropa invernal esté lista para el invierno.

Ejemplo: Botonera Cordobesa dispara un pedido voluminoso general a fin de mes, el cual llega al mes siguiente. A su vez, cada quince días se realiza un pedido de refuerzo para los ítems que lo necesiten; de esta manera se evita la posibilidad de faltantes en el depósito.

### 13. ANÁLISIS POR SEGMENTACIÓN LOGÍSTICA

La segmentación logística denota la división de la cadena de abastecimiento en distintos segmentos integrados, los cuales son administrados y coordinados por medio del análisis de

sus flujos intervinientes. Así, cada segmento individual es desacoplado o separado, permitiendo el estudio de sus características pero sin aislarlo del resto del segmento.

Se analiza la cadena con la simplificación conceptual de tratarla como el mapa de un ducto, representando la secuencia de procesos y los stocks intervinientes en cada segmento examinado.

Se pueden identificar tres dimensiones dentro del mapa del ducto:

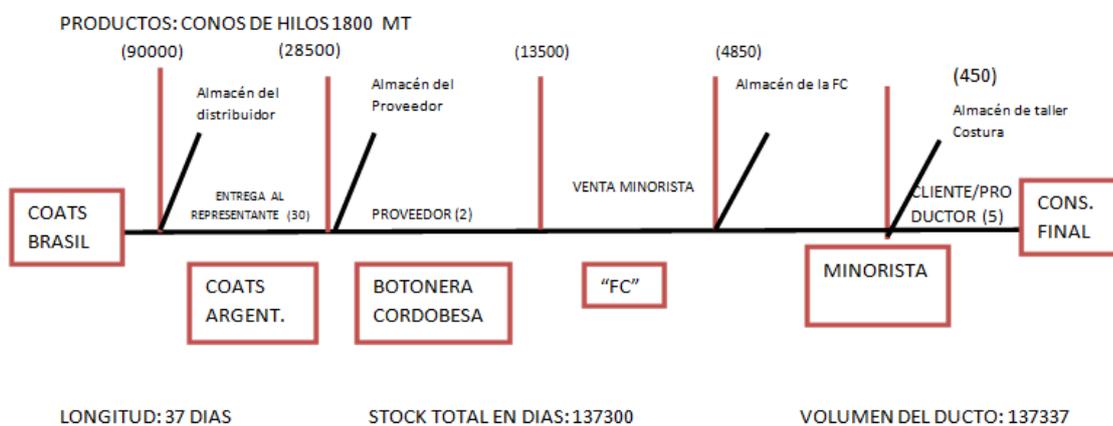
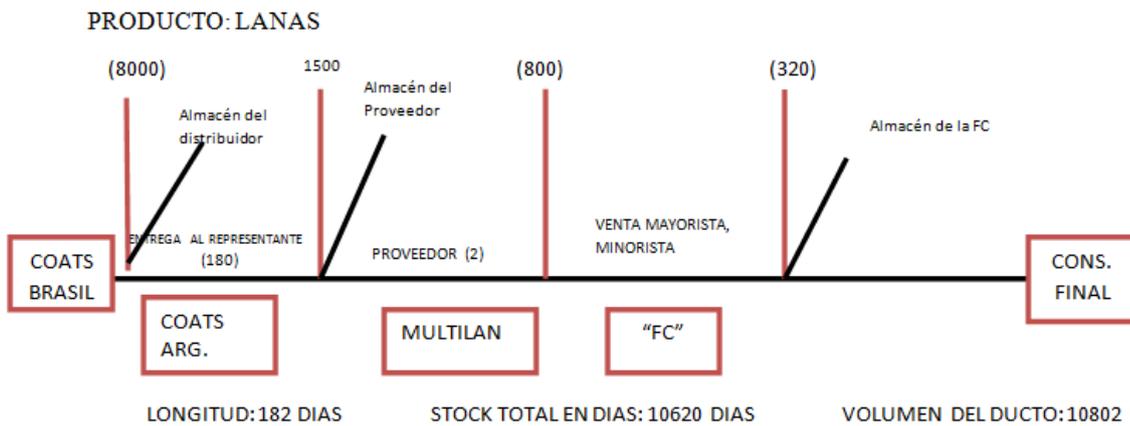
La primera es la **Longitud Total del ducto en días**: que consiste en la suma de todos los segmentos y horizontales. Este número nos muestra el tiempo total en días, necesario para empujar o tirar el producto a lo largo de la cadena completa, para un nivel constante de inventario.

La segunda dimensión es el **stock total en días**, que surge de la suma de todos los segmentos verticales. Mediante este número, podemos conocer el valor del inventario presente en la cadena en estudio medido en unidades de tiempo de reserva, es este caso en días.

Finalmente, la tercera dimensión del análisis es el **volumen del ducto** que se constituye como la suma de todos los segmentos horizontales y verticales, representando el valor total de tiempo que demora un producto en llegar al mercado.

Cabe aclarar que las Líneas Horizontales representan los tiempos que necesita un producto para Sortear ese Segmento, mientras que la línea vertical nos muestra los niveles de stock en dichos Puntos.

*Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli*



En los gráficos anteriores podemos ver y analizar el volumen del ducto en la Cadena, como se explica más arriba las Líneas verticales muestran los niveles de stock en dicho punto, lo que explica que para poder abastecer la cadena, el representante de Coats Brasil deberá tener un stock mínimo de 90000 conos, Para que en un Lapso de 30 días (Líneas horizontales, tiempo necesario para Sortear el próximo nivel) Coats Argentina Reciba el pedido de 28500 conos y así pueda abastecer en dos días a Botonera Cordobesa con 13500 unidades; y así sucesivamente; en ambos gráficos sucede lo mismo, solamente cambia el producto, los tiempos requerido para abastecer el segmento y las cantidades requeridas del ítem.

#### 14. Procesos Claves de Negocio

Se establece que un Proceso de negocios es un *Conjunto de actividades estructurado y medido, diseñado para producir una salida específica hacia un cliente particular o un sector particular del mercado.* se presentan al menos 7 procesos Claves de Negocios:

**a) Administración de las relaciones con el cliente (CRM):** involucra actividades de

identificación de nichos específicos de mercado, para luego desarrollar e implementar programas de atención a clientes clave, con la permanente re alimentación basada en la medición del grado de satisfacción de los mismos.

En nuestra cadena se encuentra *implícito*: si bien la empresa tiene contacto directo y personal con el cliente dado ya que los dueños son quienes contactan al cliente y realizan las ventas; no realiza explícitamente estudios de mercados que permitan conocer más al cliente ni programas que midan la satisfacción de los mismos.

**b) Administración de los servicios con el cliente (CSM):** Incluye acciones “cara a cara” –personalizadas- con los clientes usando sistemas de información o en línea con información acerca del estado de sus órdenes, en +fases de manufactura o distribución. El objetivo es mantener informado al cliente, brindándole un servicio de valor agregado.

Se encuentra *Explícito*: la empresa se encarga del trato directo con el cliente informando fechas de entrega, en caso de un pedido demorado, comunicándose vía telefónica con el cliente de ser necesario.

**c) Administración de la demanda (DM):** reconoce el hecho que el flujo de materiales y productos está permanentemente enlazado con la demanda del cliente. Por lo tanto un proceso clave como éste permite administrar los pronósticos reduciendo los riesgos de pérdida de servicio por variabilidad de la demanda.

Se manifiesta de manera *Implícito*: ya que no se utiliza ningún modelo de pronóstico de demanda sino que en base a los datos históricos de ventas realizadas se hace una estimación de la demanda por temporadas (otoño/invierno-primavera/verano).

**d) Cumplimiento de órdenes (OF):** se relaciona con el proceso de gerenciar los pedidos de modo de garantizar el procesamiento de las órdenes cumpliendo el cronograma de entregas.

Se observa de manera Explícito: ante un pedido de tier 1 (cliente) la empresa coordina las operaciones necesarias para satisfacer la demanda del mismo, verificando existencias en stock, y de no poseerlas realiza el contacto con el proveedor para el suministro de los bienes o productos. Luego el proveedor confirma y prepara el pedido que el transportista retira y distribuye a la FC.

Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli

- e) Administración del flujo de manufactura:** orientado a la realización del plan de producción que el cliente necesita, es el resultado de procesos de manufactura más flexible y el esfuerzo de tener el surtido correcto de productos.

Se identifica de manera Implícita: ya que la empresa no posee procesos productivos ni participa en la toma de decisiones de las empresas proveedoras.

- f) Obtención (PROCUREMENT):** enfocado en la relación con proveedores estratégicos en lugar del tradicional acto de licitación-adjudicación, su objetivo es soportar con el abastecimiento permanente, las actividades del subsistema de manufactura, o del lanzamiento de nuevos productos.

Se encuentra de manera Implícita: la compañía focal no trabaja con proveedores estratégicos ni exclusivos, sino que realiza las adquisiciones por conveniencia de precios. Para el resto de la cadena es explícito ya que la obtención de los productos se realiza mediante proveedores estratégicos, en el caso de la Botonera sobre todo y para Multilan es similar, trabajando con representantes exclusivos de la marca Cadena, a través de Coats Argentina, Coats Brasil hasta llegar a Coats Londres en forma indirecta.

- g) Desarrollo de producto (DP):** constituye un proceso crítico en la medida de garantizar la satisfacción del cliente reduciendo el plazo de lanzamiento.

Se puede apreciar de manera *implícito*: ya que el comercio no participa de ninguna fase de desarrollo de producto.

**h) Comercialización (Commercialization):** está ligado a llegar al mercado con seguridad de entregas, garantizando el flujo monetario de retorno.

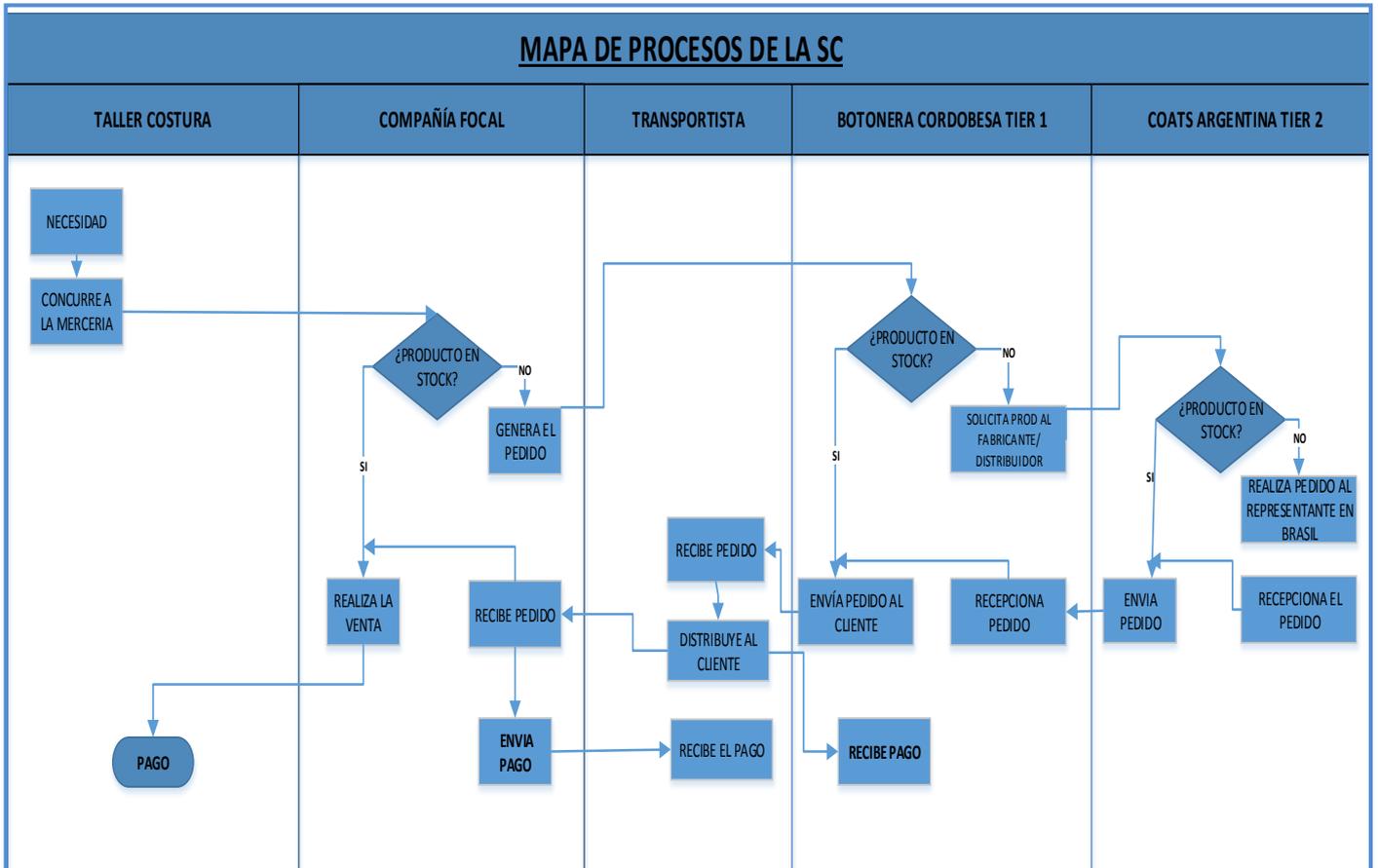
Se encuentra *Explícito*: cada operación es realizada personalmente por los miembros del local.

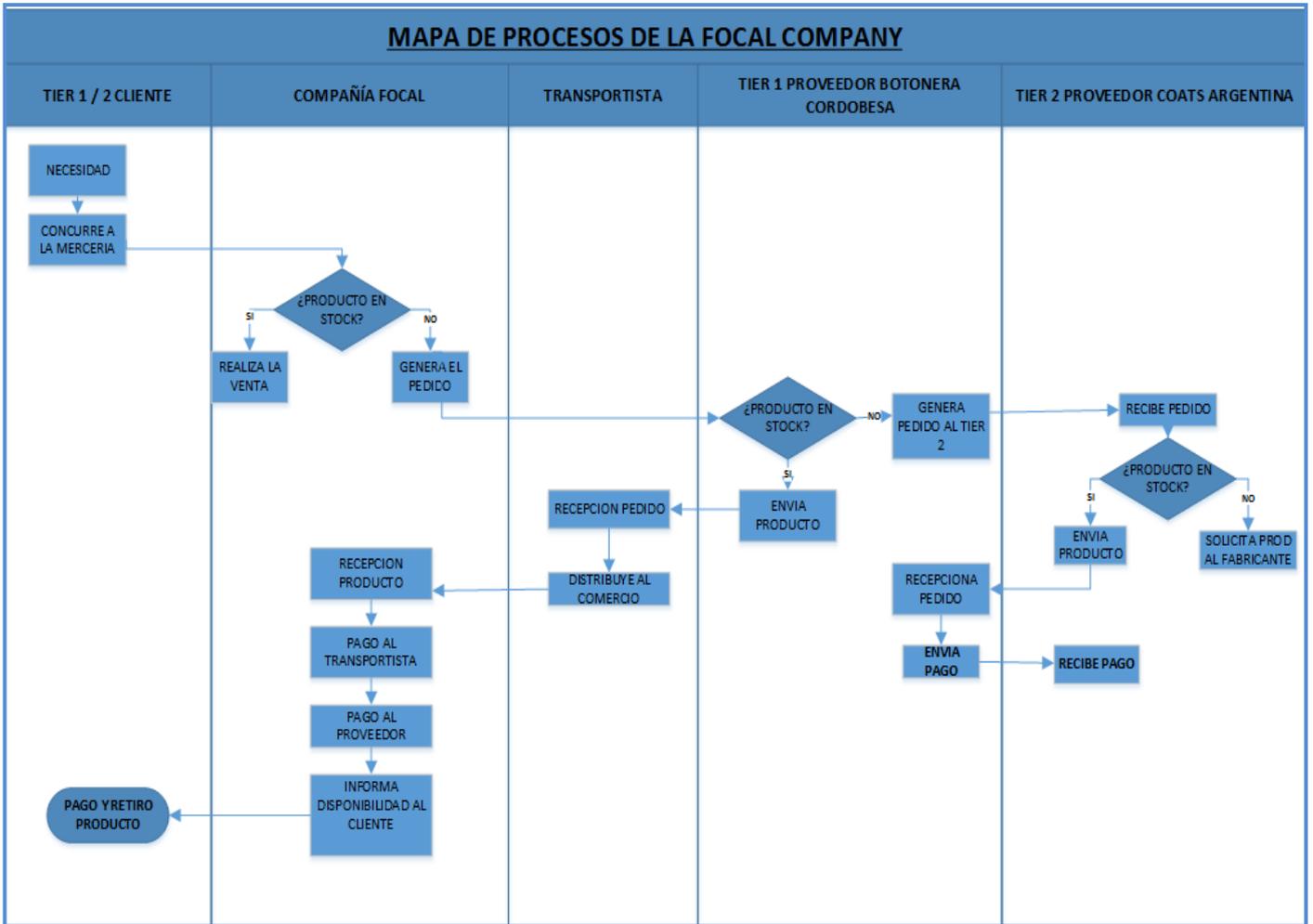
Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, M. Renzulli

**i) Returns (Logística Reversa):** se ocupa de los aspectos derivados en la gestión de la cadena de suministros del traslado de materiales desde el usuario o consumidor hacia el fabricante o comerciante.

En este caso es *Explícito*: ya que todos los proveedores reconocen devolución de productos defectuosos o no pedidos.

15. MAPAS DE PROCESOS





## 16. Conclusión

Luego del Análisis Logístico Comercial realizado vemos que la dueña del comercio necesita un cambio urgente en el mismo, El intenso aumento de la demanda se lo exige y se quiere poder mantenerse en rubro deberá acompañar a la misma. Actualmente la competencia es insignificante pero el riesgo de que aparezca un competidor con más fuerza siempre está.

Por dicho motivo y luego de Observar la necesidad actual de contar con mayor infraestructura para exhibir los diferentes artículos a la venta; analizaremos la posibilidad de construir un nuevo salón comercial o alquilar uno que brinde el confort necesario.

También se observa falta de seguimiento en los stock, dificultad para seguimiento de precios y ubicación de los artículos; por lo que proponemos la aplicación de un sistema informático que brinde al comercio, un soporte casi general.

Se propondrá la tercerización de un sistema de distribución luego de ver falencias en la adquisición y entrega de muchos artículos. Al igual que un Organigrama detallado de las funciones y responsabilidades de que persona interviniente en el trabajo del Local.

Por ultimo planteamos que la dueña pueda controlar el desempeño de este nuevo mayorista a través de un tablero de Comando que desarrollamos en la última Unidad.

Luego de que la propietaria del comercio planteara esta dificultad diaria para trabajar, y ver este posible tema como una alternativa de Análisis para nuestro Proyecto de Grado, reconocimos que esta era nuestra posibilidad de aportar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera; ya que estamos frente a un comercio familiar, chico , el típico negocio de Barrio; que con el paso del tiempo supo cautivar el mercado , y dar pasos firmes hacia el crecimiento; lo cual deberá potenciar, ya que ahora el crecimiento demanda y exige mucho más; por tal motivo , como profesionales en Logística que somos, tenemos el objetivo de brindar todos los conocimientos para lograr que dicho “comercio de Barrio” sea un mayorista de Primera Línea, con objetivos claros “La satisfacción de los clientes , siempre , con la mejor calidad, variedad y precios”

## CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN PROPUESTAS

Para tratar de encontrar la solución más conveniente a la problemática relevada en nuestro análisis , se proponen dos posibles alternativas a analizar :

- ✓ Alternativa 1: adquisición de un terreno para construir un nuevo local comercial de mayores dimensiones que se adecúe a las necesidades que genera la incorporación de un nuevo rubro y la comercialización a nivel mayorista a través de un sistema de distribución en la zona de influencia (Despeñaderos y zonas aledañas).
- ✓ Alternativa 2: Alquiler de un salón comercial con dimensiones adecuadas para la comercialización minorista y distribución mayorista de los productos de mercería y retacería textil.

Partiendo de la base de que un proyecto es la combinación de diversos recursos con el fin de conseguir un propósito determinado, dentro de un límite de tiempo dado y de un presupuesto de costos definido; que podrá ser la creación de una nueva empresa o simplemente proyectos de mejoras para algo ya existente.

Es decir se pone en funcionamiento un mecanismo para la búsqueda de una solución inteligente frente al planteamiento de un problema, con el objetivo de dar respuesta a una necesidad.

Una herramienta que utilizan las empresas para buscar esta solución puede ser la decisión de realizar un “PROYECTO DE INVERSIÓN”.

“PROYECTO DE INVERSIÓN: es un plan al que se le asigna un determinado volumen de capital y se le proporcionan distintos insumos con el objetivo de producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad”.

*Fuente: Guía de Estudio “Proyectos Logísticos I”, C.Mustafá- J. Cuozzo- G. Astini*

Cuando se desea implementar un proyecto se requiere la asignación de recursos. Por ello siempre surge en los interesados el interrogante sobre la conveniencia o no de asignar recursos en la iniciativa que se está analizando.

Se hace necesario destacar los atributos de un proyecto que hacen referencia a sus particularidades, los que se pueden resumir en:

- 1- Unicidad: el resultado es único, ya que antes no se había intentado por la Organización involucrada.
- 2- Temporalidad: tiene un marco de tiempo específico: hay una fecha de inicio y otra de finalización o de logro del objetivo.
- 3- Incertidumbre: para lograr los objetivos será necesario proyectar a futuro acciones que algunas veces son desconocidas.

Existen diversas razones que agregan valor a la empresa, por las cuales se lleva a cabo un proyecto:

- 1- Satisfacer una necesidad: el proyecto debe cubrir una necesidad insatisfecha, para lo cual deberá tenerse en cuenta el segmento de mercado al que estará dirigido, con un tamaño mínimo y dispuesto a demandar el producto o servicio.
- 2- Solucionar un problema: donde existe un problema hay una posibilidad de mejora. Si el problema no existe, se deberá proporcionar un valor agregado al potencial cliente, cuando es difícil desplazar a la competencia existente en el mercado.
- 3- Aprovechar una oportunidad de negocio: implica que la idea del proyecto debe ser oportuna, es decir que surja en el momento adecuado y se mantenga.

Los proyectos se pueden clasificar como:

- Proyectos nuevos: asociados a empresas o unidades de negocio nuevas, nacientes.

*Fuente: Guía de Estudio “Proyectos Logísticos I”, C. Mustafá- J. Cuozzo- G. Astini*

- **Proyectos de cambio:** también conocidos como proyectos incrementales, o de empresas en marcha. Destinados a evaluar cambios, mejoras o modernización de una empresa que ya está funcionando.

Dentro de los proyectos de cambio se dan diversas situaciones:

- ✓ **Proyectos de internalización:** se evalúa la posibilidad de llevar a cabo dentro de la empresa, algún proceso que hasta ese momento es llevado a cabo por terceros.
- ✓ **Proyectos de Outsourcing:** consiste en externalizar parte de las actividades que lleva a cabo una empresa. Es decir traspasar a terceros especializados en ciertas cuestiones, parte de su actividad. También se denomina “TERCERIZACIÓN” y genera una desinversión liberando recursos.
- ✓ **Proyectos de ampliación:** para sustitución de activos, es decir bienes de uso para introducir cambios en el nivel de operación.
- ✓ **Proyectos de reemplazo:** para sustitución de activos, es decir bienes de uso por distintas situaciones: obsolescencias, deterioro, etc.
- ✓ **Proyectos de abandono:** se plantean cuando se reduce o suprime la producción de determinados bienes, por diversos factores tales como cambios en el entorno económico y social en el que se maneja la empresa. En un caso extremo considera el proyecto de venta o cierre del negocio o empresa.

Elaboramos nuestra propuesta a raíz de las problemáticas planteadas por la propietaria de la Mercería, la cual nos hace saber que tiene un inconveniente con el espacio disponible actualmente en el local de venta. Al ser este una habitación modificada dentro de la misma vivienda familiar no posee las dimensiones y Layout muy adecuado para una mejor exposición/almacenamiento de los productos comercializados. El segundo problema es haber tenido que destinar otra habitación de la vivienda para utilizarla como depósito de almacenamiento de la mercadería que mantiene en stock para reposición, como así también aquella cuya rotación es estacional por lo que debe ser almacenada durante la contra estación.

*Fuente: Guía de Estudio “Proyectos Logísticos I”, C. Mustafá- J. Cuozzo- G. Astini*

Por ello se propone un análisis de la situación actual y la propuesta de llevar a cabo un proyecto de inversión con diferentes alternativas las cuales serán desarrolladas a lo largo de éste capítulo.

En referencia a nuestra empresa bajo análisis la propuesta es realizar un **proyecto de cambio**, dado que se trata de una empresa que ya se encuentra en funcionamiento y en la cual se desea evaluar los cambios a implementar como lo es pasar de la venta minorista en el rubro de artículos de mercería a una venta minorista y mayorista de dichos artículos con el agregado de un nuevo rubro como lo son los productos textiles, básicamente enfocado en géneros y telas.

Es un proyecto de **tipo privado** dado que sería llevado a cabo por una organización particular con fines de lucro como es la Mercería Santa Teresita.

Para abordar el estudio de un proyecto de inversión y con la intención de aconsejar su ejecución, se hace necesario dividir el proceso en distintas etapas o fases con un cierto ordenamiento. Estas etapas determinan el ciclo de vida del proyecto.

## **1. Ciclo de Vida del Proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, por hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de

*Fuente: Guía de Estudio “Proyectos Logísticos I”, C.Mustafá- J. Cuozzo- G. Astini*

Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definido, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán ampliamente dependiendo del proyecto. Así el ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Las etapas se pueden dividir en:

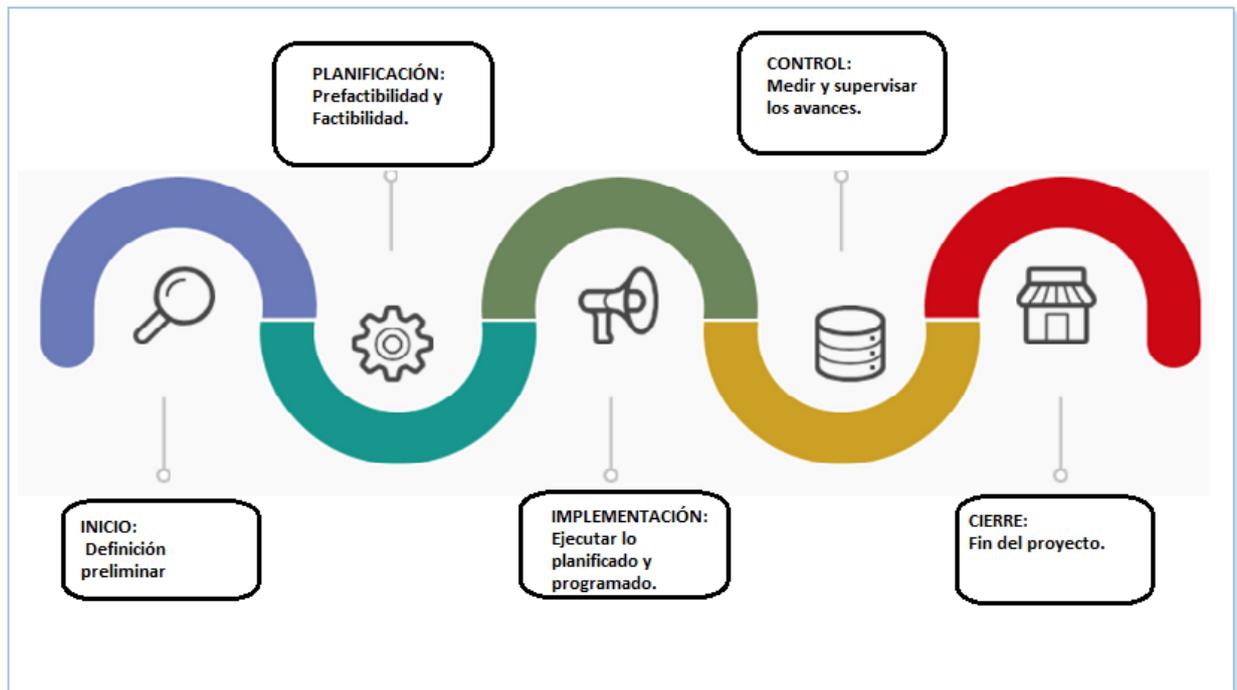
**PREINVERSIÓN:** es la fase que considera al proyecto a partir de una idea primaria, hasta tomar la decisión de su implementación. Incluye la formulación y evaluación, hasta la ejecución del proyecto. En ésta etapa se realizan los estudios de viabilidad, se profundizan las investigaciones acerca de cuál es la situación “con proyecto” y “sin proyecto”.

**PREFACTIBILIDAD:** es una primera evaluación económica. No se trata de profundizar los elementos de medición de la rentabilidad, sino que se realiza una medición a grandes rasgos para saber si es rentable o no, con un margen de error relativamente elevado en las presupuestaciones. Se determina la tecnología a utilizar, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará respectivamente.

**FACTIBILIDAD:** etapa donde con antecedentes precisos y estudios específicos se evalúa la factibilidad de llevarlo a cabo, en consideración a variables financieras y económicas lo más acertadas posibles. Debe contener el máximo nivel de detalle de cálculo de los ingresos y costos en las estimaciones, no olvidando que están sujetas a incertidumbres propias del futuro.

*Fuente: Guía de Estudio “Proyectos Logísticos I”, C. Mustafá- J. Cuozzo- G. Astini*

FIG. x Pictograma Fases del Ciclo de Vida del Proyecto



*Fuente: imagen Google ciclo de vida del proyecto*

Básicamente serían:

- Inicio del proyecto,
- Planificación,
- Implementación
- Control
- Cierre del proyecto.

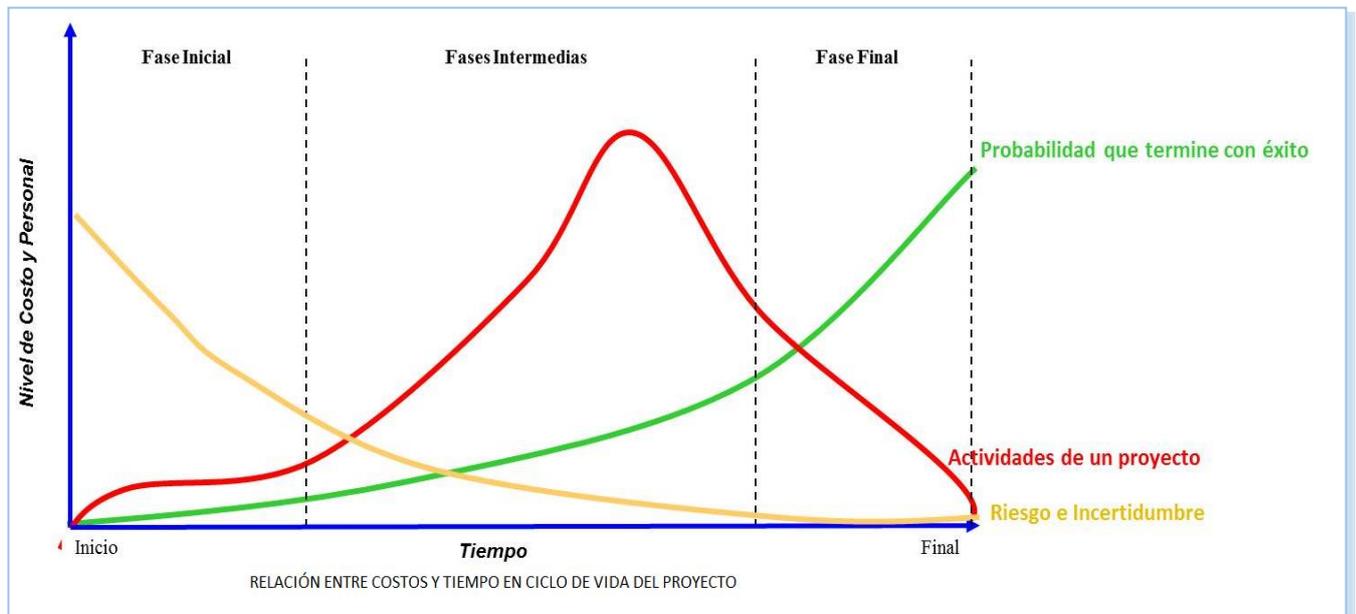


FIG. x Relación entre costos y tiempo en ciclo de vida del proyecto

Fuente: imagen Google

Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.

Este patrón típico, puede no ser aplicable a todos los proyectos, dado su atributo de unicidad. Un proyecto puede por ejemplo requerir gastos importantes para asegurar los recursos necesarios, al inicio de su ciclo de vida o contar con su dotación de personal completa, desde un punto muy temprano en su ciclo de vida.

Los riesgos y la incertidumbre son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto, y el costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin.

Si bien estas características permanecen presentes en cierta medida en casi todos los ciclos de vida de los proyectos, no siempre están presentes en el mismo grado.

La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control.

No existe una única estructura ideal que se pueda aplicar a todos los proyectos. Aunque las prácticas comunes de la industria conduzcan con frecuencia a utilizar una estructura preferida, los proyectos en el ámbito de una misma industria, o incluso dentro de la misma organización, pueden presentar variaciones significativas.

Algunos proyectos tendrán una sola fase. Otros, en cambio, pueden constar de dos o más fases.

En nuestro caso consideramos el estudio de factibilidad o viabilidades como la primera fase del proyecto.

## **2. Viabilidades del Proyecto**

En este punto haremos referencia a cuáles son los factores que, dependiendo del análisis respecto a nuestro proyecto, se transformarán en barreras, limitaciones u oportunidades para él o los mercados a los que apuntamos. Así podremos construir el perfil de viabilidad del proyecto.

### **VIABILIDAD COMERCIAL**

Se trata de determinar cual será la aceptación y uso del producto y o servicio, es decir determinar el mercado actual, los competidores, los productos sustitutos, complementarios, tipos de consumidores, proveedores abarcando hasta los distribuidores.

Todos estos factores fueron analizados y presentados en el Capítulo I cuando se estudiaron las 5 Fuerzas competitivas de Porter y la Matriz FODA correspondientes a la Mercería Santa Teresita.

*Fuente: Guía de Estudio “Proyectos Logísticos I”, C.Mustafá- J. Cuozzo- G. Astini*

De esta manera llegamos a la Conclusión de que en el caso de nuestra compañía focal, para los productos que se comercializan actualmente y los que se incorporarán a futuro, no tenemos que preocuparnos significativamente por la competencia a nivel local, dado que no existen en la zona de influencia otros comercios de estas características, pero si deberemos focalizarnos en la comercialización y el conocimiento de los futuros posibles clientes y mercados demandantes.

Se deberá aprovechar las fortalezas oportunidades que brindan el mercado y el rubro en cuestión para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas con el fin de poder elegir la alternativa más conveniente y lograr una posición de ventaja competitiva para el segmento de mercado elegido.

Al plantear la viabilidad comercial se busca tratar de determinar el volumen de ingresos a que generarían cada una de las alternativas propuestas.

## VIABILIDAD TÉCNICA

Para la Alternativa 1. : Adquisición de un terreno y construcción de un nuevo salón comercial

En este caso se utilizó un calculador de materiales necesarios para la construcción del inmueble, una vez adquirido el terreno, según se puede observar en las siguientes figuras:

	Ladrillo hueco 8x18x33cm	Ladrillo común Ladrillo a la vista	Ladrillo hueco 12x18x33cm	Ladrillo hueco 18x18x33cm
Ladrillo	3808 uni.	14518 uni.	3808 uni.	3808 uni.
Cemento	499.8 kg 10 bolsas de 50kg	833 kg 16.7 bolsas de 50kg	583.1 kg 11.7 bolsas de 50kg	833 kg 16.7 bolsas de 50kg
Cal	1199.5 kg 48 bolsas de 25kg	1999.2 kg 100 bolsas de 20kg	1399.4 kg 56 bolsas de 25kg	1999.2 kg 80 bolsas de 25kg
Cem. albañil	1313.8 kg 32.8 bolsas de 40kg	2189.6 kg 54.7 bolsas de 40kg	1532.7 kg 38.3 bolsas de 40kg	2189.6 kg 54.7 bolsas de 40kg
Arena	7.1 m3	11.9 m3	8.3 m3	11.9 m3

Los valores y cantidades reflejados corresponden a un cálculo aproximado y deben ser tomados a modo orientativo.



### Calculadora de paredes

[Volver al menú de proyectos](#)

Ingresá las medidas de las paredes y aberturas para obtener un cálculo aproximado de la cantidad de materiales que necesitás para tu proyecto. Tené en cuenta que las cifras que te mostramos son aproximadas.

Paredes	Alto	Ancho
Pared 1	5 mts.	12 mts.
Pared 2	5 mts.	12 mts.
Pared 3	5 mts.	16 mts.
Pared 4	5 mts.	16 mts.
+ Agregar más paredes		

Puertas	Alto	Ancho	x1	Cantidad
	3 mts.	5 mts.	2	puerta/s

Ventanas	Alto	Ancho	x2	Cantidad
	1,5 mts.	2 mts.	4	ventana/s

CALCULAR
Superficie total
238
m<sup>2</sup>
BORRAR

DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES	COSTOS (a presupuestar)
Terreno	12m x 16m x 5m	
Escrituración	Honorarios de escribanía y tasas según base imponible	
Mano de obra para construcción	Aproximadamente 300 m <sup>2</sup>	
Materiales estimados	Cemento: 840 kgs	
	Cal: 2000 kgs.	
	Arena: 12 m <sup>3</sup>	
	Ladrillos portantes: 3900 unidades	

En virtud de que la propietaria no posee el respaldo financiero ni económico necesario para invertir en la adquisición de un terreno, para lo cual necesitaría contar con un financiamiento de tipo préstamo hipotecario de alguna entidad bancaria. Estos préstamos no resultan atractivos ni factibles de acceder para la propietaria dado que entre los requisitos que solicitan se requiere un cierto monto de mínimo de nivel de ingresos que incluso integrando los ingresos del grupo familiar le resulta imposible de lograr.

Por lo tanto la viabilidad de la alternativa 1 no sería posible.

Alternativa 2: alquiler de salón comercial de 200 m<sup>2</sup> aproximadamente.

DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES	COSTOS APROXIMADOS
Inmueble	12m x 16m x 5m	\$ 4500 mensuales
Servicios	Electricidad	\$ 2500 Bimestrales
	Agua	\$ 500 mensuales
	Teléfono	\$ 400 mensuales
	Gas	
	<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6950 MENSUALES</b>

En este caso los costos a afrontar serían:

En este caso los costos globales a grandes rasgos fueron presentados a la propietaria la cual nos informa que estaría en condiciones de afrontar dichos montos con lo cual la alternativa 2 sería viable para ser llevada a cabo. Por ello más adelante se realizará un análisis mucho más detallado y profundo de los costos de dicha alternativa.

Si evaluamos la alternativa 1, una vez adquirido el terreno y al momento de contratar alguna empresa constructora la viabilidad técnica de dicho proyecto sería factible dado que existen en el mercado las maquinarias necesarias para dicha tarea, con lo cual no existirían mayores inconvenientes al respecto.

Respecto del alquiler del nuevo salón y la adquisición de instalaciones fijas y móviles adecuadas podemos decir que es un proyecto técnicamente viable, dado que los equipos e instalaciones necesarias de adquirir no presentan obstáculos o barreras de índole técnica que no posibiliten la realización del mismo. Dichos equipos podrán ser provistos por empresas nacionales, sin necesidad de salir al mercado de importación.

## **VIABILIDAD LEGAL**

No se observan inconvenientes respecto de la viabilidad legal del proyecto dado que actualmente el comercio cuenta con todas las habilitaciones municipales necesarias para el desarrollo de la actividad comercial.

Incluso la propietaria pertenece al régimen Monotributista, con lo cual en caso de acceder a realizar la inversión necesaria y al cambiar el rubro y pasar a ser mayorista, solo debería verificar que cambios respecto de su situación tributaria debería gestionar ante los entes de recaudación correspondientes.

En cuanto a la tercerización del sistema de distribución, estaremos vinculados al sindicato de camioneros indirectamente, ya que los comisionistas a contratar están afiliados pero depende estrictamente de ellos la contribución y la legalidad de toda la documentación necesaria para circular como así también, todo lo exigido por la Ley, para quien realice dichas actividades.

## **VIABILIDAD AMBIENTAL**

El proyecto de construcción se realizaría adaptando las tareas a las disposiciones municipales de construcción, por lo cual no tendría un impacto negativo para el medio ambiente.

En el caso del alquiler del nuevo salón se tendría en cuenta de contar con todos los servicios habilitados adecuadamente, cuidando por ejemplo de realizar un adecuado tratamiento de los residuos generados en la actividad diaria a fin de evitar cualquier tipo de contaminación o daño ambiental en el entorno.

## **VIABILIDAD SOCIAL**

Desde el punto de vista social este proyecto brindará a la población de Despeñaderos y alrededores el beneficio de contar con los bienes de consumo sin necesidad de tener que desplazarse hasta la ciudad de Córdoba para adquirirlos. Esto se verá reflejado en un ahorro significativo de costos que deberá pagar por los mismos.

## **VIABILIDAD ECONÓMICA/FINANCIERA**

Este es el factor más importante a tener en cuenta al momento de analizar la factibilidad de realización del proyecto.

Al ser un proyecto de comercialización se verá afectado por diversos factores que afectan la economía nacional y provincial, con lo cual el grado de riesgo y de incertidumbre a considerar es muy alto. No existe una fórmula que pueda asegurar el éxito de la iniciativa en un 100 %, pero si se puede realizar una proyección a mediano plazo, evaluando distintos escenarios posibles, y a través de un cuadro de flujo de fondos tener una perspectiva de los valores esperados a futuro que generaría cada alternativa propuesta.

Cuando hablamos de Viabilidad Económica nos referimos a vender el producto a un costo mayor del que se pagó por él; a diferencia de la Viabilidad Financiera que es tener la capacidad para poder soportar los gastos a corto, mediano y largo plazo.

En conclusión la Alternativa 2: alquiler de un salón comercial más adecuado es la que presenta mayor conveniencia de realización luego del análisis previamente efectuado.

## CAPÍTULO III “DEFINICIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS NECESARIOS”

En este capítulo analizaremos todas las instalaciones e infraestructuras necesarias para el nuevo Salón comercial mayorista. Para eso será necesario comenzar describiendo El proyecto del salón.

### 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Para comenzar con el análisis del Comercio Mayorista detallaremos que la infraestructura seleccionada es un Salón Comercial disponible para alquilar en Av. General Paz, a tan solo 5 cuadras del minorista. Dicho Salón se encuentra en una de las calles principales del pueblo en una zona en pleno desarrollo, a dos cuadras del Secundario IPEM N 82 y a 5 cuadras de la Terminal de Ómnibus.



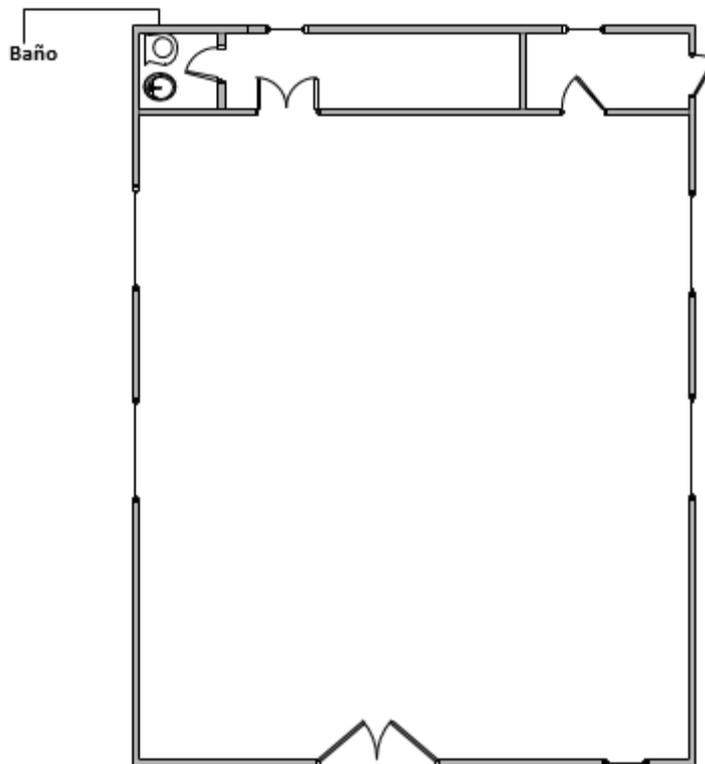
Fuente: <https://www.google.com.ar/maps/place/Despe%C3%B1aderos,+C%C3%B3rdoba/@-31.81641,-64.2930383,17z/data=!4m5!3m4!1s0x95cd54f8c4a4f429:0x7836093936eb2a4e!8m2!3d-31.8148996!4d-64.2902636>

La Ubicación del Salón a alquilar nos proporcionará ventajas Estratégicas de Ventas. El mismo cuenta con 12 mss. De frente, 5 mt. de Alto y 16 mt de Largo, sumando un total de 960 mt. cubiertos. El terreno cuenta con un ingreso lateral para vehículos, el que será utilizado para el vehículo que retire los pedidos.

El Salón cuenta actualmente en la parte posterior con tan solo un baño y dos habitaciones: una con instalaciones para utilizar como comedor y una habitación con salida al exterior.

Las Paredes son de 5 mt. de alto; en los laterales encontramos dos ventanas de 2.20 mt. de largo en cada uno, a medio mts. Del techo y a 4 mt. Del suelo lo que permite que el lugar posea iluminación natural.

Se adjunta imagen del Layout actual.



*Fuente: desarrollo sistema Visio 2013*

Dicho Salón requerirá una inversión inicial en Equipamiento e Instalaciones para poder llevar adelante el Proyecto.

En el mismo se realizará una oficina en el lateral izquierdo ubicada en la parte frontal del salón, que será utilizada para las tareas de Administración y Distribución general del comercio. La misma tendrá la puerta vidriada, para así poder ver el área de facturación y caja, el otro lateral será construido con Durlock.

En el lateral derecho de la zona frontal del salón se ubicará un mostrador esquinero de 3 mt. de largo, a 2 mt. de distancia de la pared. En dicha esquina se propone instalar dos computadoras que se utilizarían para facturación y cobranza de las ventas; separándolas con un mostrador recto del sector de entregas de pedidos, una vez facturado y cobrado.

El salón será dividido en su ancho, cada 3 metros aproximadamente, con placas de Durlock en tres sectores: a la derecha se ubicarán las telas, en el sector medio las Lanas e Hilos y en el izquierdo Artículos de Mercería.

Los sectores no están aislados totalmente, ya que cuenta con pasillos intermedios de 1 mt. Aproximadamente

El sector Derecho donde ubicaremos las telas, tendrá estanterías en todas las paredes y 2 mesas de 2 mt. Por 1.5 mt., las cuales facilitaran el corte y manipuleo de telas. Cada mesa posee parrillas abajo, en la que se ubicaran rollos y cortes de tela.

En el Sector medio encontraremos 4 filas de estanterías Livianas de maderas, de aproximadamente tres mt. De largo cada una, con espacios cuadrados donde se podrán posicionar las diferentes variedades de lanas. Las mismas tienen estantes a ambos lados. En los costados del separador de derroco habrá estanterías móviles a lo largo de toda la extensión del salón.

Por último, el tercer sector es el Izquierdo y en el ubicaremos todo lo relacionado con Mercería y sus múltiples artículos, para lo cual serán necesarios estanterías móviles y livianas, de gran altura para aprovechar el almacenamiento en altura.

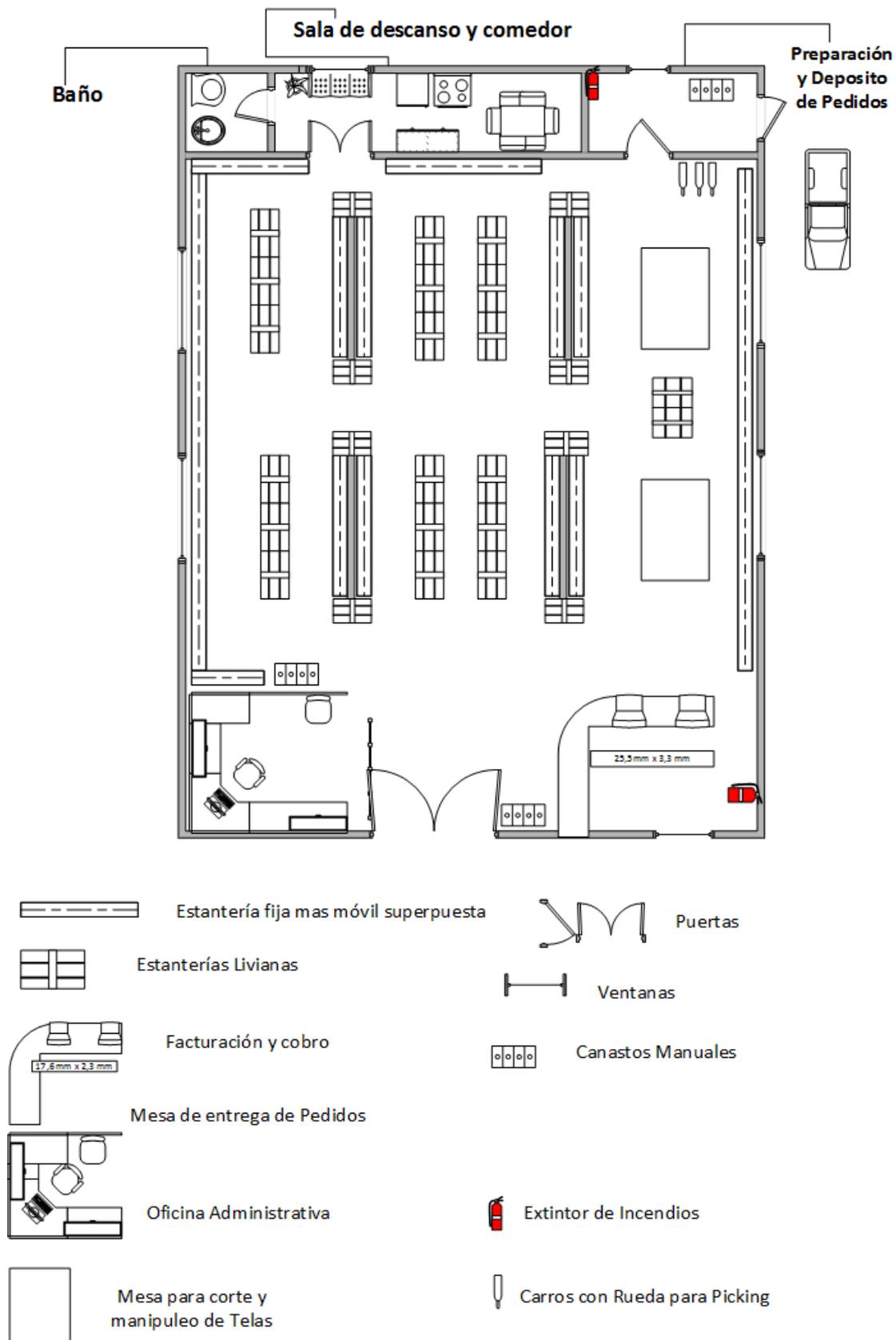
En cuanto a los ambientes del fondo del salón, se acondicionará la cocina para que pueda ser utilizada como un comedor y Sala de estar para los empleados del Comercio.

El tercer ambiente, será designado como el salón para Preparación de Pedidos, cumpliendo la función de depósito de pedidos que serán retirados o entregados a la brevedad, además de zona de devoluciones (cantidades ínfimas) y/o área de recepción de nuevas mercaderías que ingresan para reposición, hasta tanto sea controlada y ubicada en su lugar.

Dicha habitación cuenta con una salida al exterior, que será utilizada para disponer los pedidos con un fácil acceso hacia el vehículo encargado de la distribución. Este se ubicará allí luego de ingresar al terreno por el acceso ubicado en el lateral del costado del Salón.

Esto optimizará la Carga y Descarga de pedidos, tantos para flujos de entrada como de Salida de Artículos.

A continuación se adjunta un Layout modelo con el diseño propuesto para este proyecto:



Fuente: desarrollo sistema Visio 2013

## 2. SISTEMA LOGÍSTICO Y TIPOS DE ALMACENES

El **Almacén** regula el flujo de materiales que ingresan o salen, en lotes y frecuencias diferentes, pero además debe protegerlos durante su permanencia y facilitar las operaciones que se desarrollan internamente como la recepción, preparación de pedidos y despacho.

Al hablar de Gestión se debe pensar en dos aspectos:

- La **Administración de los Inventarios** que se mantienen en el almacén; que responde a los principios estratégicos del negocio de que se trate y se realizara a través de sistemas de información y decisión que determinen :
  - ✓ *Los artículos a mantener en stock.*
  - ✓ *La cantidad, momento o frecuencia de reposición*
  - ✓ *Ordenar las Salidas*
- La **Gestión de los flujos físicos** que surjan de las decisiones relativas a inventarios, que se realizara a través de las instalaciones físicas y el equipamiento del Almacén.

También podemos imaginar dos niveles diferentes de Planeamiento en el almacén:

- Un nivel **Estratégico** de Diseño de la Estructura del sistema de Flujo Físico , donde se determinara la capacidad y selección de las instalaciones y equipamiento, que servirá para el movimiento y almacenamiento.
- Un nivel **Táctico** de Planificación de las operaciones del flujo físico, que corresponderá a las decisiones del día a día, en cuanto a los procesos de Rutina del almacén: como por ejemplo recepción, manipuleo, armado de pedidos y despacho.

*Fuente: Guía de Estudio “Instalaciones Logísticas” autores Varios*

En el caso del nuevo salón Comercial encontramos que

- La **Administración de los Inventarios** será llevada a través de un nuevo sistema informático a implementar en el depósito donde se podrá detallar variedad de productos, artículos e ítem en stock con las cantidades y frecuencias óptimas de reposición.

- A diferencia de la **Gestión de Flujos Físicos** que se realizara a través de las nuevas instalaciones instaladas en el mayorista.

En cuanto a los niveles de planeamiento, para el **Nivel Estratégico** se tendrá en cuenta la gran capacidad de almacenamiento que se necesita por la gran cantidad de ítems que encontraremos en stock; y teniendo en cuenta que el comercio será mayorista se optará por instalaciones amplias y cómodas, que proporciones óptima ubicación y rotación de productos.

Para el **Nivel Táctico** tendremos en cuenta espacios libres para recepción de mercadería en grandes volúmenes, que deberá ser acomodada y ubicada en su lugar correspondiente; también se designara un lugar para posicionar canastos o cajones manuales y carros con ruedas que serán de gran utilidad para el manipuleo de los artículos y armados de pedidos.

### 3. REQUERIMIENTO DE ESPACIO Y FUNCIONES DEL ALMACÉN

#### ESPACIO, OPERACIONES Y EQUIPAMIENTO

En este momento se tiene en cuenta todo tipo de información que facilite dimensionar las instalaciones y equipos a utilizar. Entre los aspectos a analizar para la selección o diseño de instalaciones y equipos tendremos los siguientes:

- Los bienes, materiales o artículos que se mantendrán en stock
- El contenedor, embalaje o envase en que se reciben, mantienen o despachan.
- Los flujos en volumen de entrada y salida y sus variaciones
- Requerimientos particulares de conservación.
- Las necesidades para preparación de pedidos y despacho
- Los pronósticos de variación de los flujos.

Para el caso del mayorista se tiene en cuenta que los artículos a mantener en stock, en su mayoría son embalados en cajas o en bolsas de tipo compactadora. Los artículos no tienen grandes dimensiones, salvo los rollos de telas que tienen 50 mt. Y tienen máximo 1.5 mt. De largo.

- Fuente: *Guía de Estudio “Instalaciones Logísticas” autores Varios*

Los volúmenes de Entrada y de Salida varían dependiendo del cliente que efectuó la compra o del proveedor al cual se le haya hecho un pedido. Por ejemplo, en el caso de botonera cordobesa, los pedidos son de aproximadamente dos bolsas de consorcio llenas por semana teniendo en cuenta que los artículos en su mayoría son de pequeño volumen. Para el Caso de Tienda los Ángeles los volúmenes son muchos mayores ya que las telas tienen más peso y las compras son superiores. Para este caso los pedidos van entre 5 a 15 rollos semanales, dependiendo volumen de ventas, pedidos especiales, épocas estacionales etc.; algo similar sucede con Multilan que las compras tienen gran dependencia de factores externos pero las mismas oscilan entre 20 y 40 kg de Lanas o hilos semanales.

	<b>Botonera Cordobesa</b>	<b>Multilan</b>	<b>Tienda los ángeles</b>
<b>Volumen de Compra</b>	*Artículos de pequeño volumen.  *Compra aproximadamente de dos bolsas de consorcio; alrededor de 4 a 6 kg cada una	*Artículos de mayor volumen.  * Compras semanales entre 20 y 40 kg de Lanas o hilos	*Artículos de gran volumen.  * Compras semanales entre 5 y 15 Rollos de telas por 50 o 100 mt.

Para el tipo de material que se maneja no es necesario ningún tipo de conservación especial, lo que se tiene en cuenta es evitar un contacto directo con el sol ya que los productos sufren decoloración. Por eso el diseño del salón elegido es tan oportuno, dado que las ventilaciones ubicadas en la parte superior de la pared evitan que el salón sea oscuro y que a la vez la luz natural dañe los productos.

Para la preparación de pedidos no es necesario demasiado, solo se utilizan carros manuales (estilo chango supermercado) y canastos que se utilizan para cargar los productos mientras se circula por los pasillo en busca de cada artículo que completa el pedido. Para esto también se seleccionó una habitación de las que posee el salón para usos múltiples, en la cual se podrá armar pedidos si se requiere el espacio o para depositar los pedidos ya armados.

En cuanto a los pronósticos de Variación de flujos, este rubro depende en gran medida de los cambios estacionales, de los comienzos de ciclo lectivos, fiestas conmemorativas, etc., dichos acontecimientos hacen que los flujos aumenten en gran medida ya que para anticiparse a la demanda la dueña deberá aumentar las compras de lana a principio del otoño, o cintas doradas, rojas y navideñas a principio de diciembre , como así también de telas de polar en invierno o fibrana a principio de la primavera

## **ARTÍCULOS**

Los Artículos, productos o materiales que habrán de mantenerse en el almacén se pueden clasificar por diferentes características:

- ✓ Según el tipo de material
  - Por volumen o tamaño del artículo según su presentación
  - Por el peso unitario
  - Por requerimientos especiales de control o tratamiento
  
- ✓ Por su forma de presentación
  - Sólido, líquido
  - Polvos, granos
  - En unidades discretas (paletas, cajas, etc.)
  - A granel

Los artículos que se mantendrán en el almacén se caracterizan por ser sólidos, con un peso y volumen relativamente manipulables. La mayoría se presentan en cajas (cintas y cierres), bolsas (lanas e hilos) o rollos (telas). Ejemplo



*Hilos de coser y bordar en caja*

## **CONTENEDORES**

El contenedor, embalaje o envase en que se recibe. Analizar si se mantiene en el mismo o debe cambiarse en las etapas de mantenimiento en el stock, de preparación de pedidos y de despacho.

Todos los productos se reciben en cajas o bolsas, por ejemplo los hilos pequeños de uso doméstico vienen en cajas de diez unidades; las mismas se venden completas, a diferencia de los conos de hilos que se comercializan en bolsas por 12 unidades y esos sí pueden venderse sueltos. Detalle que se puede apreciar en la foto anterior.

En el caso de las Lanas o hilos, podemos apreciar que todo se maneja en bolsa, las madejas que vienen en bolsas de 10 kg y se venden sueltas por mínimo 1 kg.



*Bolsa de 10 kg de lanas en madeja*

En el caso de los ovillos, las bolsas traen  $\frac{1}{2}$  kg de Lana por color, dichos paquetes se venden completos.



*Imagen de un paquete de Lana Bebe por  $\frac{1}{2}$  kg*

Por último, las telas se compran en rollos de 25, 50 o 100 mt., las cuales se venden por metros (5 mínimos). .



*Recortes de telas por 5 mt*

## **FLUJOS DE ENTRADA Y SALIDA**

Los Flujos de Entrada y Salida con sus Variaciones en el tiempo, así como las políticas de stock, determinaran la capacidad del Almacén. Dichos flujos pueden tener variaciones importantes estacionales. Variaciones dentro del mes, ventas mayores a los días posteriores al cobro del personal asalariado. Variaciones semanales como en los hipermercados que las ventas se concentran en los fines de semana por la mayor disponibilidad de tiempo. En muchos casos existen variaciones de flujo durante el día.

Los Flujos de Entrada y Salida de este rubro se ven influenciados, como antes fue mencionado por las variaciones estacionales en su gran mayoría, también se aprecia aumento significativos de las ventas en época de cobro, ya que es el momento donde hay mayor movimiento económico.

## **REQUERIMIENTOS DE ESPACIO**

***Los Requerimientos de recepción***, para el recuento o control de Calidad se trata en general de un espacio delimitado y con frecuencia protegido para los materiales o

productos que requieren alguna verificación previa antes de la habilitación para su ingreso definitivo.

Para este rubro no se requiere un espacio específico por Calidad, sino que se debe hacer un control estricto de la mercadería que se compró, ver si el precio al que se está vendiendo es el correcto o debe modificarse, ingresar al stock y acomodar en él están correspondiente; por eso mismo se decide usar la habitación de usos múltiples para realizar esta tarea una o dos veces a la semana.

**Los espacios de Carga y Descarga** requeridos dependerán de los volúmenes de entrada y salida, y del tipo de material (cajas, pallets, tambores); pero también del tipo de transporte a utilizado (camión, tren), la modalidad de carga y descarga (carretilla, rodillos, carga trasera o lateral del camión), la Forma de preparación para el despacho, entre otros.

Es nuestro caso los volúmenes no son tan grandes, ya que las cajas, bolsas y rollos se pueden manipular manualmente o con los carros manuales, tanto sea para la carga o descarga del vehículo, como para la preparación del despacho.

**Espacios para almacenamiento** en los contenedores, pallets, cajas o envases diversos que se haya seleccionado. También la separación entre pallets y pasillos que estarán determinados por el equipo de movimiento y de soporte que se use. Cuando se almacena en envases pequeños se requiere estanterías para el aprovechamiento del espacio. La altura máxima de apilamiento o de estanterías deberá ser siempre determinada, de eso dependerá la superficie requerida para lograr un cierto volumen así como el equipo de manipulación.

El espacio para Almacenamiento necesario es de grandes dimensiones, por tal motivo se buscaron estanterías fijas a la pared de gran altura para aprovechar la capacidad de apilamiento en su totalidad, se tiene en cuenta de que en alturas debe ubicarse los productos con menor peso, evitando posibles accidentes si algo cayera y abajo se encontraran personas. Cada estantería amurada a la pared cuenta con escaleras corredizas que se desplazan a lo largo facilitando el acceso hacia cada artículo.

**La zona o espacio de preparación de pedidos** dependerá del sistema de picking a utilizar:

- ✓ El operador de picking se desplaza entre las estanterías, sistema simple que requiere poco equipo, un carro o “transpalet” para transportarlos artículos que se cargan para armar el pedido.
- ✓ El material, se desplaza ante el puesto fijo del preparador del pedido.

La zona de preparación de pedidos es como antes mencionamos el salón en su totalidad o la sala asignada para eso, ya que el operador se desplaza entre las estanterías con los carros en buscas del pedido

**La zona de consolidación de cargas y despacho** estará determinada por la modalidad de armado de pedidos y si estos deben consolidarse o agruparse de acuerdo al destino, ruta transporte u otros factores. Los controles previos al despacho y la forma de carga influirán en el espacio necesario, en general próximo al muelle de carga.

En la habitación seleccionada para armado de Pedidos se podrá encontrar un sector delimitado, cerca de la puerta para los pedidos armados que esperan la llegada de nuestro distribuidor, que serán entregados en el día.

En el frente del local, en el sector de entregas de pedidos al lado de la Caja se encontraran los pedidos que luego de ser facturados son retirados por los propios clientes.

**Zona de Devoluciones** es necesaria para muchos tipos de almacenes, ya que los artículos devueltos requieren algún tipo de análisis o decisión sobre el destino a darlos: reingresan al stock disponible, requieren retrabajo o se descartan. Hasta tanto se disponga el destino deben encontrarse en un lugar determinado, identificados y sin mezclarse con el resto.

Para este caso, zona detallada anteriormente, la misma se podrá localizar en la habitación de usos múltiples, debido a que la cantidad de productos a devolver es relativamente muy baja (en el caso de cierres con fallas, botones sin ojales, agujas sin agujero o astilladas) en

el caso de las lanas y de las telas no se pueden devolver, en caso de tener fallas hay que venderlo con descuentos.

## **PASILLOS**

Los Pasillos estarán relacionados con los equipos de manipulación y el tipo de distribución. El ancho mínimo de Circulación de personas es de 55 cm.

El Salón cuenta con pasillos que van desde 80 cm, 1 mt. o 1.30 mt. Dependiendo el sector en el que encuentre, en todos se puede circular con los carros manuales.

## **4. INSTALACIONES Y EQUIPOS PARA ALMACENAMIENTO**

### ***a) Instalaciones y equipos fijos.***

Estos son equipos utilizados como soporte y contenedores durante el almacenamiento de las cargas sin desplazarse.

### **Estanterías**

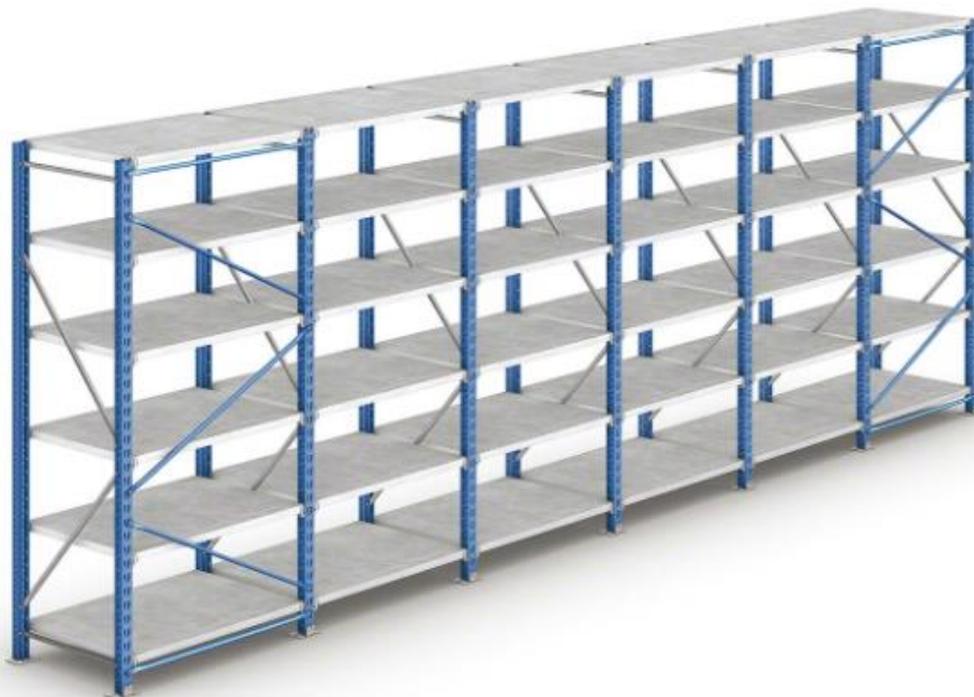
Es la instalación fija clásica de los almacenes que permite mejorar el aprovechamiento del espacio en volumen y facilita el acceso a los artículos de manipuleo.

- *Estanterías Livianas:* son aptas para almacenamiento permanentes de elementos manejables manualmente, con capacidad de 30 kg por stand. Estantería de tipo desarmable, construida con perfiles, estantes y refuerzos para darle rigidez, de chapa, con espesores de acuerdo a la carga que debe soportar. Las perforaciones en los parantes permiten diferentes alturas en los estantes, que se regulan según los elementos a almacenar. Pueden ser simples o dobles, con acceso desde dos frentes, y tener los costados cerrados. Pueden agregarle divisorios, gavetas, separadores, estantes cerrados con puertas etc.



Fuente: <https://www.mecalux.com.ar/estanterias-metalicas-picking/rack-americano>

Para el mayorista serán de gran utilidad ya que serán utilizados en pasillos o en las punteras de las placas de durlock que separan los espacios. Las mismas serán de 3 mt. De altura, por 50 cm de ancho y 1 mt. De largo. En total se requerirán 26 unidades que se usarán como Punteras o entre pasillos.



Fuente: <https://www.mecalux.com.ar/estanterias-metalicas-picking/rack-americano>

Algunas de estas poseerán Cajones Plásticos extraíbles, como se muestra a continuación, que son adaptables a los módulos de las estanterías. Cada uno de un largo de 50 centímetros, lo que servirá para posicionar dos cajones en la góndola y así quedarían accesibles desde el pasillo donde se ubica cada estantería. (Ver Anexo 1)

Cada cajón posee divisorios en su interior, su alto es de 15cms por 20 cms de ancho. Se planifica proponer una compra inicial de 40 unidades.



Fuente: <https://www.mecalux.com.ar/estanterias-metalicas-picking/rack-americano>

También se sugiere invertir en 15 cajones y 15 contenedores plásticos. Los Cajones de 50 cms de largo por 40 cms de ancho por 40 cms de alto que serán utilizados para almacenar piezas (rollos) de elásticos o cintas. En cambio los contenedores plásticos que son más bajos, de tan solo 30 cm de alto y 30 de ancho.



Fuentes: imagen google Gavetas plásticas

En el sector de Telas se ubicará en el centro una estantería Puntera, también Metálica, de 1.50 mts.de largo totales, por 1 mt. De ancho y 2 mt. De alto. Esta estantería ya es propiedad de la dueña del comercio, la cual se reubicará en el mayorista y no tendrá costo alguno.



*Fuente: imagen google estantería puntera.*

- **Estanterías Móviles:** son estanterías que se desplazan sobre una estantería fija amurada a una pared generalmente; las mismas son para aprovechar la superficie y evitar la necesidad de pasillos de circulación.

Para el caso del Mayorista se pensó en instalaciones de este estilo en toda la superficie del local, donde quedan paredes libres, como es en el caso de los laterales.

Las mismas son de madera, hechas a medida con un carpintero especializado en esto radicado en el Pueblo. Cuentan de una estantería fija amurada a la pared, la cual puede tener colgantes, estantes o cajones. La misma posee en frente una estantería igual que corre sobre rieles en forma horizontal. Cada estantería tiene 1 mt. aproximadamente, y para poder funcionar se requiere el espacio de estanterías fijos cubierto en su totalidad a diferencia de las móviles que requiere mínimo, el espacio de una estantería libre para poder cumplir con su objetivo.(ver anexo 2)

### **Estantería Modelo**



*Fuente: fotografía Botonera Cordobesa*

Las mismas poseen 40 cm de profundidad con un largo de 4 metros. A su vez se aprecia una escalera metálica, que corre sobre un riel inserto en el piso y otro una barra metálica que sobresale de las estanterías en la parte superior; con ruedas en el extremo de dicha escalera, lo que posibilita su movimiento. (anexo3)



*Fuente: fotografía Botonera Cordobesa*

## ***B- Equipos móviles.***

### **Canastos :**

Se optó por proponer utilizar canastos como apoyo para el manipuleo de mercadería en el picking de los pedidos, como también así en el manejo de artículos. Los mismos son de plástico con agarraderas del mismo material, cada uno tiene una dimension de

50 cms de largo, 38 cms de ancho por 40 cms de alto. Se sugiere una compra de 10 unidades ya que podríamos obtener una reducción en el precio,



*Fuente: imagen google*

**Carros manuales:** Dichos carros son metálicos , una herramienta de gran utilidad para el picking gracias a que se pueden cargar con varios elementos de diferente volumen y evita hacer demasiada fuerza para el operador. Los mismos tienen una profundidad de 60 cm , un largo 70 cm y un ancho de medio metro. Se propone una compra inicial de 6 unidades, los cuales serán ubicados en el fondo del salón, en el extremo derecho correspondiente al sector telas.



*Fuente: imagen google*

**Mesas de Cortes de Tela:** por ultimo es necesario adquirir dos mesas para manipuleo de Telas, en las mismas se logra cortar , manipular y exhibir a las mismas sin dificultad , cada una debera tener 1.50 mt por 2 mt de largo; aproximadamente 1.20 mt de alto.

### **C. Instalaciones y Equipos de soporte y Auxiliares en los Almacenes**

Teniendo en cuenta la cantidad de ítems distintos que habrá en el mayorista se evitara por el momento equipos de impresión de códigos específicos y lectores de los mismos; esto se da a que los productos son muy cambiantes en cada compra, por ejemplo la lana Rendidora de color negro varía en cada compra al proveedor, ya que las partidas de teñido son distintos, lo que haría que para el mismo artículos tengamos diferentes códigos, y la dueña está en desacuerdo con esto.

Luego de analizar las necesidades de la propietaria y sus posibilidades de inversión, se pensó en que cada producto estará ubicado en el sistema con el código identificador por el proveedor; sistema que se retroalimentara cada quince días con los archivos informáticos que dichos proveedores proporcionan. La forma de búsqueda de los artículos será fácil, rápida y sencilla, ingresando el código que figure en el artículo o una palabra descriptiva.

#### ***Instalaciones para el Personal***

Debe preverse las instalaciones requeridas para el número y sexo de las personas que trabajan o acceden al almacén. Con frecuencia deberá considerarse las personas que no pertenecen a la planta estable, transportistas, clientes etc.

Los locales e instalaciones normales a considerar son los siguientes: oficinas, sanitarios, Vestuarios y Comedor o sala de Descanso.

Para el caso del mayorista el personal cuenta con un baño unisex de uso común debido al poco personal momentáneo; el mismo será ofrecido a los clientes en caso de solicitarlo. También cuentan con una cocina, comedor y sala de descansos al fondo del salón, de uso

exclusivo para el personal. Por último encontramos la oficina de Administración, que brinda privacidad y tranquilidad para las operatorias de administración y distribución, entre otras.

## CAPÍTULO IV “SISTEMA DE DISTRIBUCION E INFORMATICO”

En este capítulo comenzaremos con el detalle y análisis de implementar un sistema de Distribución para el mayorista; en conjunto a un nuevo sistema informático que servirá como soporte a todas las actividades del comercio.

### **1. Tercerización Logística**

La tercerización permite a las organizaciones enfocarse en sus actividades prioritarias, dejando a especialistas aquellas otras que, agregando valor a otros miembros de la cadena o consumidor final, no son de su competencia prioritaria, o perteneciente a su *Core Business*.<sup>1</sup>

Tercerizar es incrementar el valor o servicio de la misión dela empresa a través del uso de estrategias, procesos, recursos y tecnologías de terceros especializados.

Esta decisión se puede tomar por diferentes razones

- *Motivos Organizacionales*: Reducción de riesgos del negocio al trasladar actividades a terceros.
- *Motivos Cualitativos*: Incremento del valor del producto servicio, buscando la satisfacción del cliente.
- *Motivos Económicos*: reducción de costos porque el proveedor comparte sus costos con varios clientes.

---

<sup>1</sup> Se entiende por **Core business** o Negocio Clave al núcleo o actividad principal de negocios de una organización o cadena de abastecimientos.

Para el caso del Mayorista se optó por tercerizar el servicio de Transporte y distribución. Esta decisión fue impulsada por los motivos antes mencionados, ya que la propietaria del comercio no está en capacidad de afrontar riesgos de ninguna índole al invertir en un sistema de distribución propia. También se pensó en el valor que le agrega este servicio a cada producto y a la apreciación de los clientes. Y por último los motivos económicos, ya que el costo de este servicio será distribuido entre algunos clientes.

El servicio de transporte estará a cargo de “HNOSComisiones” un micro emprendimientos entre una familia del pueblo, que se dedican a realizar viajes al estilo comisionistas; los mismos poseen tres vehículos utilitarios, de los cuales dos estarían disposición nuestra, de no necesitarlos serán usados para trabajo particular.

Los Vehículos a nuestra disposición son una **Renault Kangoo (anexo 4)** de estilo furgón, con volumen de carga de 3 mt3 y una capacidad de carga útil de 800 kg; y una **Renault Master Furgón (anexo 5)** Con un volumen de carga de 8 a 13m3 y una capacidad de carga útil de hasta 1600 kg.

Las unidades serán manejadas, controladas y pura responsabilidad de los choferes asignados (dueños de los propios utilitarios o persona asignada en caso de reemplazo); El comercio solamente asignara una ruta a realizar, que podrá ser el retiro de mercadería en un proveedor, abastecer el minorista o entregas a clientes específicos).

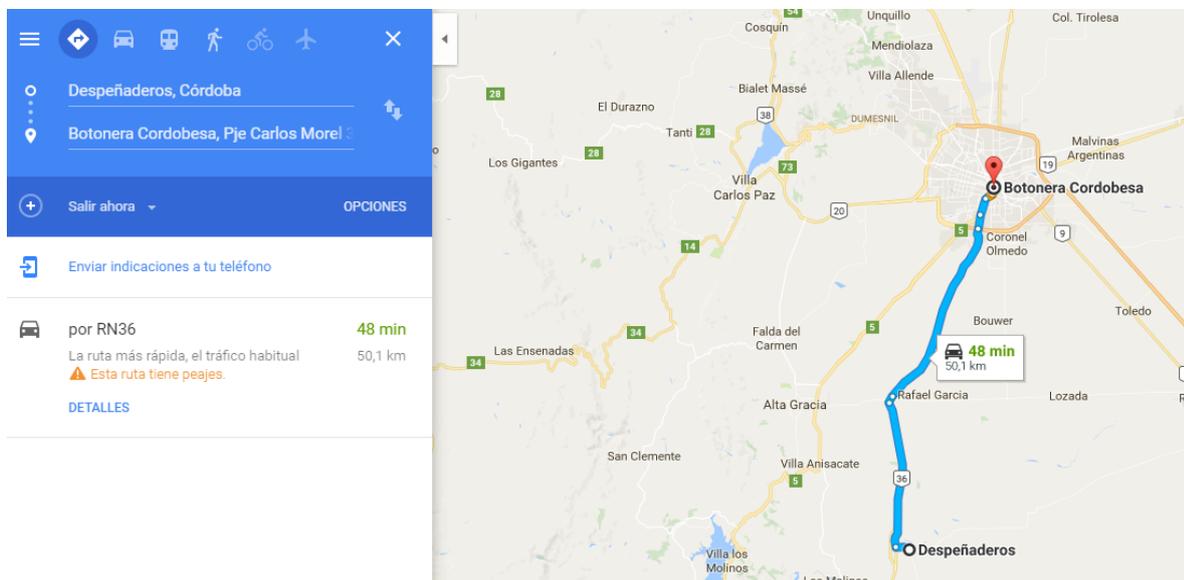
La tercerización será llevada a través de un contrato establecido, donde se obliga a las unidades a estar en condiciones legales en cuanto a documentación exigida por la ley y condiciones de limpieza y presencia por parte de la unidad y el chofer.

También se detalla la modalidad de contratación y el pago que se le realizara a cada unidad según el trabajo realizado, como se detalla a continuación

<b>RENAUL KANGOO</b>	
<b>POR KM</b>	<b>POR DIA</b>
<b>\$ 8,90</b>	<b>\$ 1.700,00</b>
<b>RENAUL MASTER</b>	
<b>POR KM</b>	<b>POR DIA</b>
<b>\$ 10,80</b>	<b>\$ 2.500,00</b>

Las unidades tendran repartos dentro del propio pueblo una vez la semana que se abonara el flete como dia completo; y por km recorrido cuando los retiros o entregas son fuera del pueblo; los cuales seran dos veces a la semana (dias elegidos por la dueña según su necesidad).

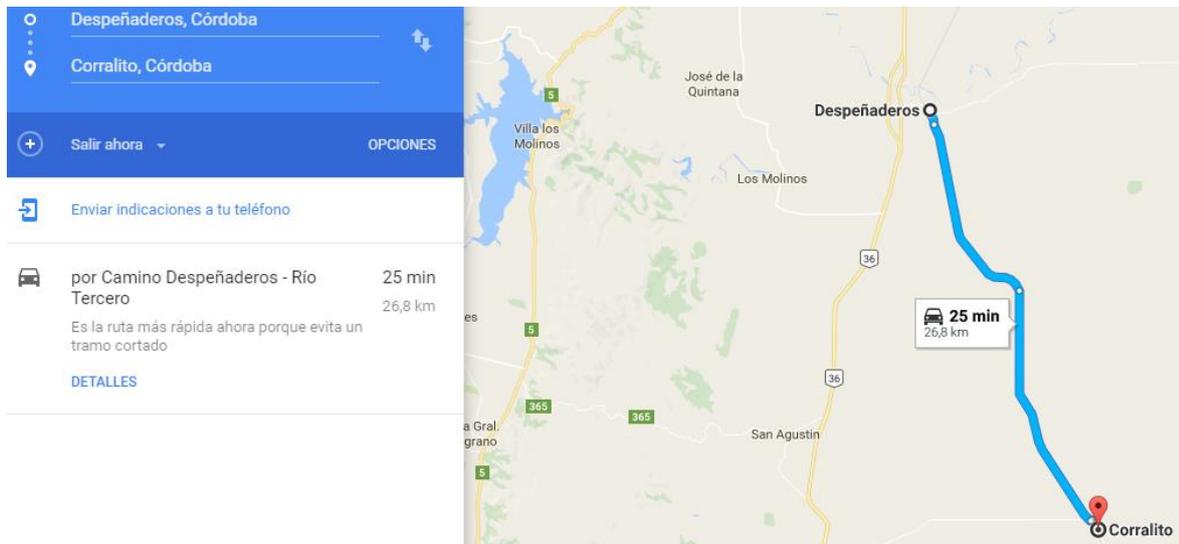
El control de kilometraje será establecido con anterioridad, por ejemplo Para los retiros a Cordoba de nuestro proveedor Botonera Cordobesa se fijaran 56 km , teniendo en cuenta que google maps detalla 50km, se da un margen por transito, cortes o algun desvio necesario. Dichos km se abonan por un total de 112 , reconociendo ida y vuelta. Se estima 120 km recorrido por cada viaje como maximo, teniendo en cuenta el radio de venta elegido.



Fuente: Google Maps

<https://www.google.com.ar/maps/dir/Despe%C3%B1aderos,+C%C3%B3rdoba/Botonera+Cordobesa,+C%C3%B3rdoba/@-31.6175037,-64.5759717,10z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x95cd54f8c4a4f429:0x7836093936eb2a4e!2m2!1d-64.2902636!2d-31.8148996!1m5!1m1!1s0x9432a28527123aaf:0xd381873dc64a6ac6!2m2!1d-64.1840011!2d-31.4207196>

En el caso de los retiros a proveedores, el costo del flete es absorbido por el mayorista; En el caso de las entregas a Clientes, se piensa en un mínimo costo extra a dichos clientes que se encuentren fuera del pueblo. Los vecinos que apoyan el crecimiento del local desde sus inicios y que realicen compras consideradas en volumen tendrán distribución gratuita; por ejemplo El taller de costura de trajes folclóricos que reside en Corralito (pueblo aledaño), tendrá un adicional del 30% por flete, en este caso considerando que se utilizara la Kangoo, se recorren 52 km (ida y vuelta) a un costo por km de \$8.90, dan un total de \$462.8 de costo de viaje, de los cuales el cliente solo abonara \$138.84.



Fuente: Google Maps

<https://www.google.com.ar/maps/dir/Despe%C3%B1aderos,+C%C3%B3rdoba/Corralito,+C%C3%B3rdoba/@-31.919971,-64.381125,11z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x95cd54f8c4a4f429:0x7836093936eb2a4e!2m2!1d-64.2902636!2d-31.8148996!1m5!1m1!1s0x95cd5c8a58477863:0x4d20765a73df31c7!2m2!1d-64.1915799!2d-32.0252721>

Esto sigue siendo de mucho beneficio para los clientes, teniendo en cuenta que tan solo de costo de pasaje tienen alrededor de \$80, estando sujetos a horarios exclusivos de circulación del transporte y deben viajar incómodos, sobrecargados y limitados ya que no les será posible llevar la cantidad de mercadería que el mayorista le ofrece llevarle.

Tengamos en cuenta que esto puede variar según inflación, condiciones o conveniencias de las partes.

En el contrato se establecerá una revisión de los costos cada 6 meses teniendo en cuenta la inflación que enfrenta el país.

En el Anexo 6 se podrá encontrar el Contrato modelo para la contratación del Servicio.

Los viajes serán abonados a principio del mes próximo, luego de que el transporte presente la Factura correspondiente.

Cada viaje será identificado en el sistema informático de distribución a implementar, con remito, carta de porte asignada 8 con toda la información de la carga) número de viaje, fecha y monto a cobrar; tema que será expandido y detallado cuando detallemos el sistema Informático a implementar.

## 2. Sistema Informático.

El sistema de distribución, al igual que el resto de las actividades del mayorista deberá tener un aporte fundamental de un sistema informático Eficiente que reúna todas las condiciones necesarias para ser compatible con cada actividad.

Por lo antes mencionado, se plantea implementar el sistema Kydat de Transoft, un sistema completo que permite llevar la distribución, el stock, la administración y otras actividades del comercio o empresa en cuestión.

TranSoft contiene módulos para las más variadas modalidades operativas del sector, ya sea carga nacional o internacional, de viajes de corta o larga distancia, de carga completa o parcializada, refrigerada, líquida , a granel, palletizada, expreso / paquetería, distribución, logística, etc.

La ventaja de ser un sistema modular es que su Empresa podrá ir agregando los módulos a medida que los necesite, sin perder la integridad de toda la información, ya que todos son módulos de un mismo producto.

El ingreso de datos al sistema está enfocado en darle agilidad al operador, buscando que en un solo paso se resuelva todo lo relacionado con la tarea que está efectuando, entrelazando la parte operativa y la administrativo contable, lo que además da una gran seguridad e integridad a la información resultante. Realiza integración de información entre filiales vía Internet evitando demoras y reduciendo costos. Altamente compatible con todas las herramientas Windows, permitiendo obtener todos sus informes en Word y Excel.

Otorga por medio de un control de usuarios selectivo permisos de accesibilidad para el ingreso, consulta y modificación de datos en cada uno de los módulos del producto.

*<http://wpkydat.kydat.com>*

- **VISUALIZACION DE KYDAT**



*Fuente: captura fotográfica del sistema*

El sistema cuenta con diferentes módulos

## **MODULOS OPERATIVOS**

- **VIAJES**

### *Cobertura*

Este Módulo va dirigido a las empresas que transportan cargas generales (líquidos, cereales, maquinarias, en puerto o cualquier tipo de carga) y utilizan este software de carga cuya característica es que los viajes se realizan punto a punto de acuerdo a la necesidad del cliente ya sea con carga completa o parcializada y con choferes propios o fleteros.

### *Características Principales*

Liquidación de Choferes y Fleteros: Permite asignar los viajes tanto a choferes propios como a fleteros (terceros), brindando una prolija y detallada liquidación en donde presenta los viajes a ser facturados por el fletero y los anticipos a ser descontados de la factura.

Tarifario de clientes: Provee un tarifario muy dinámico con posibilidad de cargar tarifas tanto por kilómetros, volumen, toneladas, porcentaje de valor declarado permitiendo tener tarifarios generales así como también específicos para cada cliente.

Tarifario de fleteros: Este software de transporte provee un tarifario muy dinámico con posibilidad de cargar tarifas tanto por kilómetros, volumen, toneladas, porcentaje de valor

declarado permitiendo tener tarifarios generales así como también específicos para cada fletero.

Emisión de Documentación del viaje: Emite Órdenes de Carga, remitos, Hoja de Ruta, Carta de Porte, Guías dependiendo de la necesidad de su Empresa.

Rentabilidad de Viajes: Determina la rentabilidad de Viajes tomando en cuenta los gastos directos involucrados en los mismos.

Interface: Transoft permite ingresar viajes desde un archivo provisto por el cliente con los remitos que necesita transportar.

Informes: Brinda Informes tanto operativos como gerenciales tales como Viajes realizados, Rentabilidad por Cliente, Gastos efectuados en Viajes, etc.

### Controles y Seguimientos

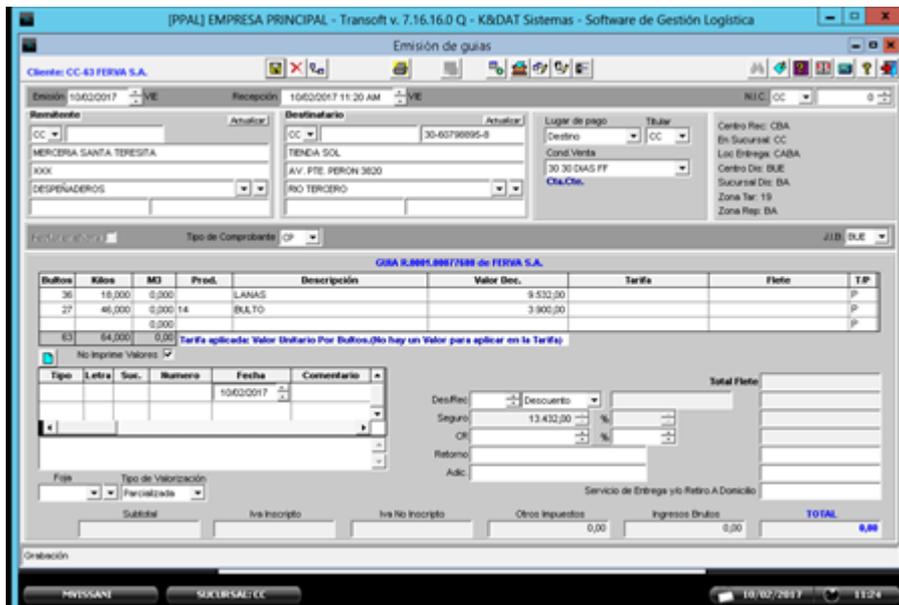
Al despachar el viaje efectúa el control de los vencimientos de documentación y mantenimientos preventivos de las unidades y chofer asignados al viaje (sólo con el Módulo de Control de Unidades).

La liquidación de fleteros cuenta con facilidades de control y pre-liquidación que aseguran el descuento de anticipos entregados, impide el doble pago de viajes y controla que las tarifas facturadas sean las convenidas con la Empresa.

Realiza un detallado control de los conformes de entrega de cada uno de los viajes realizados.

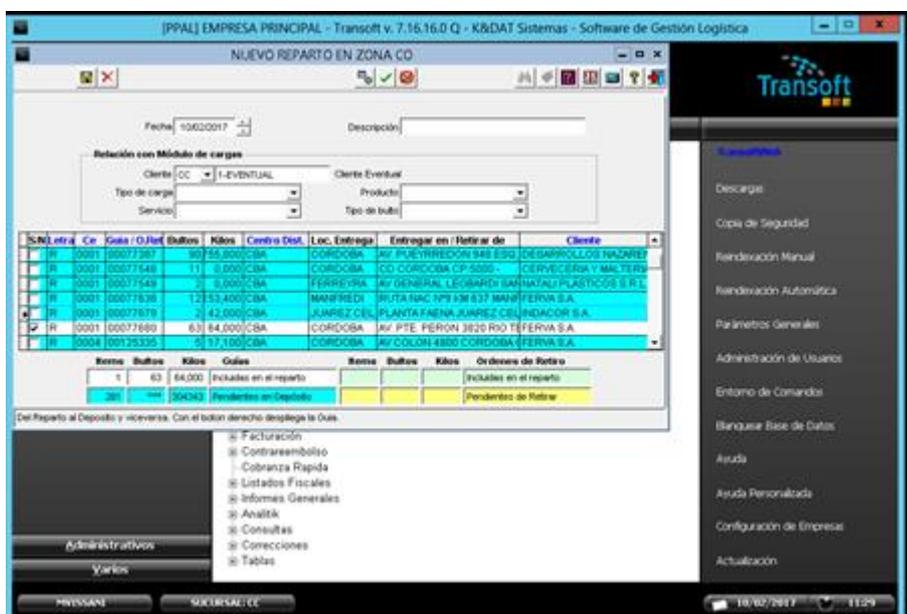
Posee un riguroso control de las Órdenes de Combustible emitidas y de las cuentas corrientes, bastante más aplicado convirtiéndose en un software para transporte destacado en el rubro.

Cabe Aclarar que el mayorista emitirá Cartas de porte las cuales, en sumatoria conformaran la hoja de Ruta, que servirá de comprobante de viajes realizados por los choferes. Se adjunta imagen de confección de Carta de Porte



Fuente: captura fotográfica del sistema

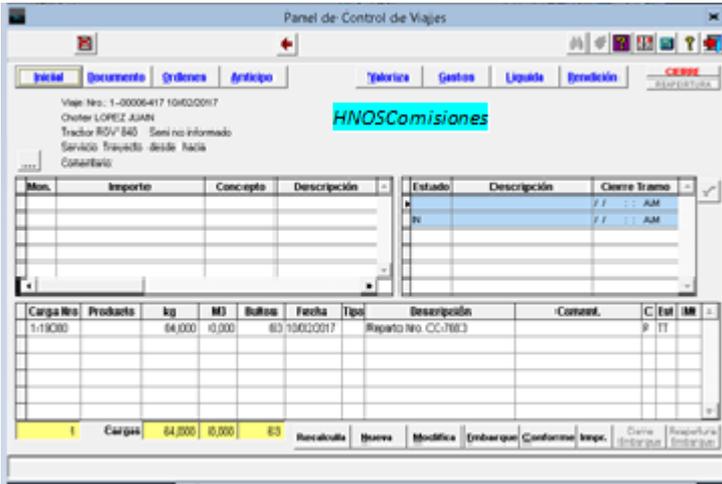
Confección de Hoja de Ruta con la Carta de porte anterior Incluida, lo que da Origen a un Reparto.



Fuente: captura fotográfica del sistema

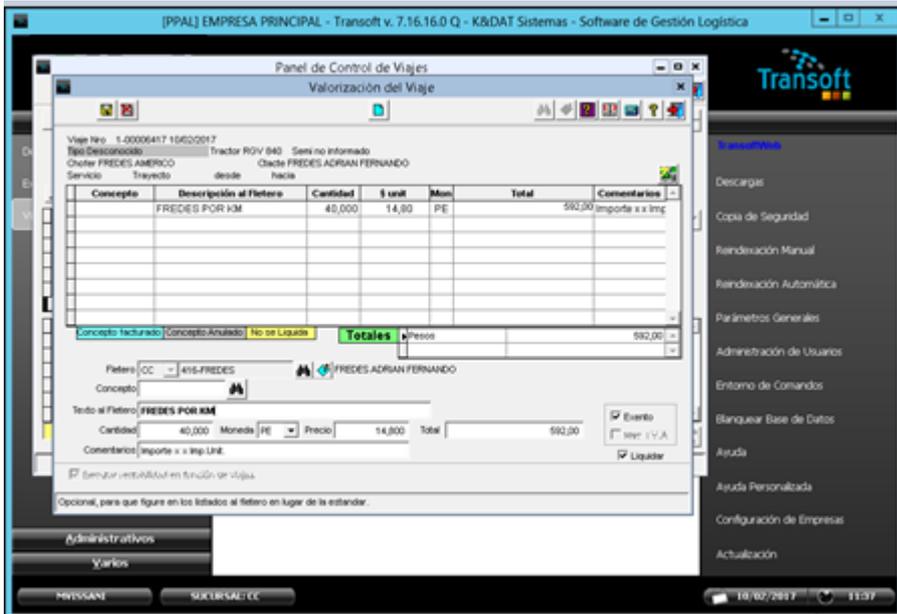
Reparto, incluido en el Viaje , El cuales tarifado y luego asociado a la factura que presenta el Proveedor.

Una Vez que el sistema emite la orden de pago del proveedor, este viaje es cerrado.



Fuente: captura fotográfica del sistema

Imagen del viaje siendo valorizado



Fuente: captura fotográfica del sistema

## Modelo de Hoja de Ruta o Reparto Impresa

Elaboración: [Logo]

Emisión: 10/02/2017  
Hoja: 1

Planilla de Distribución Ene. CC - 7683      Viaje Ene. 1 - 6417  
Descripción:      No. Ho. CC 513

Fecha: 10/02/2017

Chofer: LOPEZ JUAN      Doc. N°: 31045665      Patente: Camión: ROY 640

N° Est.	Fecha	Contribuyente	Rem. Emite	Dest. Instancia	Localidad	Pctos	Kilos	m3	Importe	IVA
CC 4078	17	800140077930	MERCERIAS SANTA	TENDA SOL	CORONA	43	64,00			

	Unidad	Pctos	Hj. Realiz	Hj. Mismo	No. Cúbicos	Valor Declarado				
Total	1	43	64,00	0,00	0,00	13.432,00				
Promedio		43	64,00	0,00	0,00	13.432,00				

Etapa Chofer	Relacion Firmo	Hora Salida Origen	Conforme Reparto	Fecha y hora Retiro a Destino
ORIGEN: Queda en Origen	-	OPERA 1: Retorno Conformado	-	OPERA 2: Queda en DESTINO

Fuente: captura fotográfica del sistema

- **EXPRESO Y PAQUETERIA**

### Cobertura

Este Módulo de nuestro software para transporte fue especialmente diseñado para Empresas que realizan servicios de paquetería, encomiendas o puerta a puerta, generalmente llamados Expresos entre ciudades teniendo sucursales cabeceras en los principales puntos en donde ofrece dicho servicio

### Características Principales

Conexión on line entre sucursales: Permite a través de Internet tener las sucursales conectadas on line, centralizando la información en un único Servidor.

Emisión de Guías: Emite Guías, Guías / Factura, Remitos o cualquier otro documento equivalente en forma rápida y ágil

Emisión de Hojas de Ruta: Armado automático de Hojas de Ruta entre Sucursales de acuerdo al destino de cada envío

Emisión de Hojas de Reparto: Armado automático de Hojas de Reparto de acuerdo a la zona del destino final de cada envío

Valorización de Envíos: Valorización automática del flete mediante flexibles tarifarios generales o personalizados por cliente, pudiendo tener en cuenta la zona de entrega, kilos, bultos, volumen, valor declarado, etc.

Facturación de Envíos: Permite facturar en forma global o individual cada uno de los envíos.

Informes: Emite listados operativos, de gestión y gerenciales tales como estadísticas por sucursal, envíos pendientes de facturación o cobro, seguimientos de conformes, control de contra reembolsos, trazabilidad y tiempos de entrega, etc.

- **DEPOSITO**

Este Módulo administra la existencia y movimiento de productos en el depósito de la Empresa.

## Características Principales

Manejo de Lotes: Manejo de lotes por método FIFO.

Manejo de Posiciones: Identificación de posiciones en las que se encuentran almacenadas las mercaderías.

Informes: Provee listados de gestión tales como existencias de cada artículo, entradas y salidas diarias, stock valorizado, ingresos y egresos de mercadería; reposición estimada; preparación de pedido y avance de los mismos, etc.

## **MODULOS ADMINISTRATIVO**

- **FACTURACION**

### Cobertura

Este Módulo le permitirá realizar la facturación de cualquier servicio que brinde la Empresa. Proporcionando todos los controles necesarios para no omitir ni duplicar las facturar y emitiendo todos los listados fiscales y de auditorías necesarios.

## Características Principales

Facturación Automática: Presenta todos los productos a facturar a cada cliente con todos sus servicios adicionales para facilitar el trabajo del operador permitiéndole seleccionar por cliente, fechas, cargas y servicios.

Obligaciones Fiscales: **Transoft** emite el Subdiario de IVA Ventas, el Listado de liquidación de Ingresos Brutos por Convenio Multilateral, realiza el cálculo de percepciones y las exporta al Aplicativo de la AFIP y realiza la exportación de datos al CITI Compras.

- **TESORERIA**

### Cobertura

Nuestro soft para carga realiza un estricto seguimiento y auditoría de todos los valores de la Empresa.

### Características Principales

Manejo de depósitos y gastos Bancarios: Permite el ingreso de las boletas de depósito y de los gastos bancarios actualizando el saldo de los Bancos

Manejo de Caja Diaria: Transoft administra las distintas cajas de la Empresa permitiendo obtener la caja diaria.

Informes: Provee listados de proyecciones financieras de los bancos y de los valores en cartera. Emite el Libro Bancos.

- **CONTABILIDAD**

### Cobertura

Nuestro software para transporte de carga administra los Asientos Contables de la Empresa siendo el ALIADO DE LOS CONTADORES para manejar el estado contable de la Empresa y confeccionar su balance.

### Características Principales

Balance General: Permite múltiples formas de presentación de la información y filtrar las cuentas que se presentan en el mismo según el criterio de selección.

Asientos Automáticos: Todos los Módulos de **TRANSOFT** generan asientos contables automáticos, los cuales se pueden administrar desde éste módulo.

Asientos Manuales: Permite ingresar en forma ágil y sencilla asientos contables manuales tales como Asientos de Ajustes o de Amortización.

### Controles y Seguimientos

Emisión de Libro Diario

Emisión de Mayores Contables.

Emisión de Balance de Sumas y Saldos.

El Mayorista utilizara este sistema y servirá de apoyo para el Minorista.

Solamente se piensa en contratar los módulos de manejo de Stock y almacenamiento; administración, finanzas y contabilidad; y lo relacionado a expreso y paqueterías para poder tener seguimiento de viajes diarios realizados por cada uno de los utilitarios, costo de cada viaje, documentación y mercadería asignada, entre otras.

El Costo de contratación de este servicio es muy variable, y dependerá de los módulos contratados y la cantidad de usuarios necesarios.

Hicimos un supuesto de contratación de tres módulos, para cuatro usuarios (un usuario para el minorista, y tres para el mayorista).

## CAPÍTULO V “ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO”

Ante cualquier proyecto que una persona desee emprender e implementar a lo largo de su vida, es primordial que realice un análisis pormenorizado de todos los costos y beneficios que este trae aparejado, a fin de contar con la mayor cantidad de información posible y determinar la conveniencia o no de su realización.

Por ello, esta situación se repite para el caso de que sea una empresa la que debe tomar semejante decisión.

Los costos muestran información sobre la posibilidad de llevar adelante un proyecto, y la necesidad de recursos para afrontar la inversión, tanto en la etapa inicial como en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto.

Por otro lado existen también beneficios que son los ingresos que generará un proyecto a lo largo de su vida útil, por unidad de tiempo, día, mes, año, etc.

Al igual que los costos los beneficios se deben expresar en valores monetarios en moneda constante del año base o año cero, es decir que están valuados a los precios que rigen al momento de la evaluación.

El análisis de costos y beneficios tiene como objetivo la construcción o elaboración de los cuadros de Flujos de fondos o Flujo de Caja.

Ahora bien profundizando un poco en los conceptos antes mencionados tenemos:

- a) **COSTOS DE UN PROYECTO:** son los desembolsos que implican sacrificio de recursos en efectivo o en especie, comprometidos para una opción particular de negocio.

En un proyecto privado el costo monetario de los recursos humanos es el costo efectivo total de la mano de obra utilizada en el proyecto, incluyendo las cargas sociales por unidad de tiempo.

Existen distintas categorías de costos:

**COSTOS DE INVERSIÓN:** son todos los costos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Corresponden a la adquisición de las inversiones iniciales del proyecto y pueden erogarse durante varios años.

**COSTOS OPERATIVOS O DE FUNCIONAMIENTO:** son aquellos que se ocasionan por el empleo de recursos durante la operación y funcionamiento del proyecto. Son necesarios para el funcionamiento diario y es la suma de los costos fijos y los costos variables de producción anuales en los que incurrirá el proyecto.

En cualquiera de los dos casos se puede distinguir entre:

*Costos medibles:* aquellos a los que se le puede asignar un valor monetario que también se denominan Tangibles.

*Costos no medibles:* son aquellos a los que no se les puede asignar un valor monetario. Son costos ocultos o intangibles que solo se puede enumerar pero no cuantificar.

Costos Sepultados: corresponden a alguna obligación de pago que se contrajo en el pasado, con anterioridad al proyecto, lo que hace que sean inevitables. Son además irrelevantes en las decisiones de inversión dado que no pueden recuperarse.

## **b) INVERSIONES DEL PROYECTO-CAPITAL DE TRABAJO.**

Nos referimos a las erogaciones que se requieren previas a la puesta en marcha del proyecto que generalmente se denominan INVERSIÓN INICIAL y comprende la adquisición de todos los bienes de activos fijos e intangibles.

**ACTIVOS FIJOS:** son todas las inversiones en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Por ejemplo terrenos, edificaciones, maquinarias, instalaciones, etc.

Todos estos están sujetos a depreciaciones para los fines contables, lo que afecta el resultado de la evaluación económica por su efecto sobre el cálculo de impuestos. Genera un ahorro impositivo dado que disminuye la utilidad neta sobre la que incide el impuesto a las ganancias.

**CAPITAL DE TRABAJO:** “son los recursos necesarios, en la forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado”.

Constituye una parte de las inversiones a largo plazo ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto. Incluye materias primas, insumos, productos en proceso, terminados, cuentas por cobrar, etc. Provocan costos recurrentes durante un ciclo de operación definido para cada proyecto particular.

El capital de trabajo necesario para el funcionamiento está sujeto a su nivel de producción, a la venta de productos, y a la administración financiera del proyecto.

### **c) COSTOS RELEVANTES EN PROYECTOS DE CAMBIO:**

**COSTOS RELEVANTES:** son erogaciones en distintos ítems que marcan una diferencia entre las situaciones que se analizan, antes y después del cambio. Están dados por los costos efectivos y no los contables.

Se debe distinguir entre

**COSTOS DIRECTOS:** aquellos que se pueden asignar estrictamente a la producción de un bien, o a la prestación de un servicio. Por ejemplo mano de obra, combustibles, etc.

**COSTOS INDIRECTOS:** aquellos que no pueden ser asignados a un bien final o prestación de un servicio. Por ejemplo gastos de administración, publicidad, alquiler, etc.

**COSTOS FIJOS:** son los desembolsos que se deberán efectuar en un período determinado independientemente de su nivel de producción. Por ejemplo: alquileres, seguros, impuestos inmobiliarios, gastos de administración.

**COSTOS VARIABLES:** son las erogaciones que dependen del nivel de producción.

**COSTOS TOTALES:** son las erogaciones totales desembolsadas para lograr una determinada producción. Es la suma de los costos fijos más los costos variables.

### **d) BENEFICIOS DE UN PROYECTO**

En general cuando se hace referencia a los beneficios de un proyecto se habla de los ingresos monetarios generados por el mismo, derivados de la venta de productos o servicios.

Por ello la estimación de los beneficios está ligada a la demanda de los mismos y su proyección surge del estudio comercial.

Así, es fundamental definir el precio de venta más adecuado acorde a la situación del mercado y la competencia.

Por otro lado deben considerarse como beneficios aquellos ingresos que surgen de la venta de subproductos y desechos que se obtengan por la operación y producción del proyecto. Además se debe considerar el valor residual o de salvamento del proyecto que es el valor del mismo al cabo de su vida útil o luego de algunos años de funcionamiento.

Existen distintos tipos de beneficios como:

Ingresos directos por la venta de productos o servicios: requiere efectuar la proyección de la demanda, definir el precio de venta más adecuado, considerar la vida útil del proyecto, entre otros.

El precio será determinante en el nivel de ingresos que se obtengan. Debe cubrir la totalidad de costos de operación, otorgar la rentabilidad exigida sobre la inversión y recuperar la pérdida de valor de los activos por su uso.

- **Ingresos adicionales por venta de subproductos o desechos:** son los que se obtienen por la venta de los residuos o desperdicios que genera la elaboración del producto, generando un ingreso adicional.
- **Ingresos por beneficios tributarios:** se consideran bajo la forma de menores impuestos o tasas a tributar como por ejemplo alguna exención impositiva.
- **Ingresos por ahorro impositivo:** disminución de costos por tributos, después de realizar las inversiones respecto de la situación sin el proyecto.
- **Ingresos por valor residual o de desecho del proyecto:** todo proyecto tiene un horizonte establecido para su análisis. Al final de la vida útil o del período, los bienes objeto del proyecto tendrán un valor residual que debe ser considerado como beneficio.

#### **e) INVERSION INICIAL NECESARIAS PARA CADA ALTERNATIVA**

En el caso de la empresa bajo análisis se requerirá una inversión inicial en:

- ✓ **Alternativa 1:** adquisición de un terreno para construir un nuevo local comercial de mayores dimensiones que se adecúe a las necesidades que genera la incorporación de un nuevo rubro y la comercialización a nivel mayorista a través de un sistema de distribución en la zona de influencia (Despeñaderos y zonas aledañas).

**La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto se resume en el siguiente detalle:**

- Compra de terreno: el mismo debe ser de aproximadamente 12 m de frente x 16 m de largo para que sea acorde a las necesidades del nuevo local donde se integrarían ambos rubros mayorista y minorista. Valor aproximado: \$350.000
- Mano de obra para la construcción del salón comercial: \$2.260.531,20
- Materiales de construcción estimados: \$97.659
- Mano de obra para la adecuación del local con placas de durlock: \$13.200
- Materiales (placas durlock): \$7000
- Complementos durlock-yeso-pintura:\$ 2000
- Contratación personal de ventas mayorista, minorista, recepción y expedición: \$44.844
- Contratación personal administrador: \$16.000
- Compra de stock inicial de textiles: \$45.000
- Compra instalaciones, mobiliario, etc.: \$45.202
- Honorarios profesionales por confección de contratos: \$1100
- Adquisición e instalación software informático KYDAT: \$ 3.500
- Monotributo categoría “K”: \$5503 (\*)
- Gastos imprevistos: \$50.000 (por demoras en construcción, falta de materiales, errores en las cantidades, etc.)

El monto total de inversión inicial para esta alternativa es de \$2.931.785,20

Además se debe tener en cuenta

- Valor de inventario inicial existente a la fecha: \$1.586.450
- Los ingresos por ventas en el último período fueron de: \$ 87.000 mensuales promedio. Con notables aumentos en los meses de invierno y verano.

(\*) Cabe destacar que se iniciará con una categoría “K” de monotributo de acuerdo al promedio de ventas mensuales, con la visión a mediano plazo de tributar como Responsable Inscripto una vez que las ventas se hayan consolidado. También haremos la aclaración de que el nuevo proyecto inicia desde Cero en cuanto aportes, ya que el mismo legalmente figura como propietaria la hija mayor de la dueña, y el minorista seguirá inscripto como en la actualidad, a cargo de la dueña.

Como se puede observar a simple vista los costos de esta alternativa son muy significativos y dado que la propietaria no está en condiciones de afrontar dichos montos se le presenta la alternativa II de alquiler de un inmueble, para tratar de reducir los costos y poner a su alcance una solución más viable acorde a su poder adquisitivo.

DESCRIPCIÓN	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (unidad- mes)	COSTO TOTAL
COMPRA TERRENO	14m x 18m x 5m	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
ESCRITURACIÓN	Honorarios de escribanía y tasas según base imponible	1		\$ -
PERMISO MUNICIPAL DE EDIFICACIÓN		1	\$ 450,00	\$ 450,00
COOPERATIVA DE SERVICIOS PÚBLICOS	Bajada servicio energía eléctrica	12	\$ 528,00	\$ 6.336,00
	Medidor	1	\$ 720,00	\$ 720,00
	Conexión	1	\$ 80,00	\$ 80,00
MANO DE OBRA CONSTRUCCIÓN	Valor m2	192	\$ 11.773,60	\$ 2.260.531,20
MATERIALES ESTIMADOS	Cemento - bolsa x 40 kg	17	\$ 137,00	\$ 2.329,00
	Cal- bolsa x 25 kg	80	\$ 89,00	\$ 7.120,00
	Arena M <sup>2</sup>	12	\$ 320,00	\$ 3.840,00
	Cemento albañil- bolsa x 40 kg.	55	\$ 102,00	\$ 5.610,00
	Ladrillos portantes	3900	\$ 12,00	\$ 46.800,00
	Chapas Cincalum trapezoidal 4,5x 1,10m	40	\$ 799,00	\$ 31.960,00
SUELDO EMPLEADO DE COMERCIO		3	\$ 14.948,00	\$ 44.844,00
HONORARIOS CONFECCION CONTRATOS		1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
COMPRA STOCK INICIAL RUBRO TEXTIL		1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
SUELDO ADMINISTRADOR		1	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
INSTALACIONES	Estanterías manuales	26	\$ 1.087,00	\$ 28.262,00
	Cajones plásticos	15	\$ 130,00	\$ 1.950,00
	Contenedores plásticos	15	\$ 118,00	\$ 1.770,00
	Canastos	10	\$ 152,00	\$ 1.520,00
	Carros manuales	6	\$ 1.950,00	\$ 11.700,00
	Mesas para Telas	2	\$ 1.930,00	\$ 3.860,00
SISTEMA INFORMÁTICO	KYDAT- 3módulos- 4 usuarios	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
MONOTRIBUTO AFIP CATEGORÍA K		1	\$ 5.503,00	\$ 5.503,00
MATERIALES PARA ADECUACIÓN SALÓN COMERCIAL	Placas Durlock	20	\$ 163,00	\$ 3.260,00
	Complementos durlock-yeso-pintura	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
IMPREVISTOS		1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
			TOTAL	\$ 2.935.645,20

**ALTERNATIVA I : COMPRA DE TERRENO**

En la alternativa II se propone:

- ✓ **Alternativa 2:** Alquiler de un salón comercial con dimensiones adecuadas para la comercialización minorista y distribución mayorista de los productos de mercería y retacería textil.

En ese caso los costos a tener en cuenta se detallan a continuación:

- Alquiler de local: el mismo debe ser de aproximadamente 12 m de frente x 16 m de largo x 5 m de altura para que sea acorde a las necesidades del nuevo local que se destinaría al rubro mayorista. Valor aproximado: \$8000 mensuales.
- Mano de obra para la adecuación del local con placas de durlock: \$13.200
- Materiales (placas durlock): \$7000
- Complementos durlock-yeso-pintura:\$ 2000
- Contratación personal de ventas mayorista, minorista, recepción y expedición: \$44.844
- Contratación personal administrador: \$16.000
- Compra de stock inicial de textiles: \$45.000
- Compra instalaciones, mobiliario, etc: \$45.202
- Honorarios profesionales por confección de contratos: \$1100
- Monotributo categoría “K”: \$5503 (\*)
- Adquisición e instalación software informático KYDAT: \$ 3.500
- Gastos imprevistos: \$50.000 (por demoras en construcción, falta de materiales, errores en las cantidades, etc.)

El monto total de inversión inicial para esta alternativa es de \$241.549.

Además se debe tener en cuenta

- Valor de inventario inicial existente a la fecha: \$1.586.450
- Los ingresos por ventas en el último período fueron de: \$ 87.000 mensuales promedio. Con notables aumentos en los meses de invierno y verano.

(\*) Cabe destacar que se iniciará con una categoría “K” de monotributo de acuerdo al promedio de ventas mensuales, con la visión a mediano plazo de tributar como Responsable Inscripto una vez que las ventas se hayan consolidado. También haremos la aclaración de que el nuevo proyecto inicia desde Cero en cuanto aportes, ya que el mismo legalmente figura como propietaria la hija mayor de la dueña, y el minorista seguirá inscripto como en la actualidad, a cargo de la dueña.

DESCRIPCIÓN	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (unidad- mes)	COSTO TOTAL
ALQUILER Inmueble 12m x 16m x 5m	M <sup>2</sup>	192	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
MANO DE OBRA ADECUACION LOCAL(DURLOCK)	COLOCACION DURLOCK M2	12	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
SERVICIOS	Electricidad	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
	Agua	1	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	1	\$ 400,00	\$ 400,00
	Gas	1	\$ 300,00	\$ 300,00
INSTALACIONES	Estanterías manuales	26	\$ 1.087,00	\$ 28.262,00
	Cajones plásticos	15	\$ 130,00	\$ 1.950,00
	Contenedores plásticos	15	\$ 118,00	\$ 1.770,00
	Canastos	10	\$ 152,00	\$ 1.520,00
	Carros manuales	6	\$ 1.950,00	\$ 11.700,00
	Mesas para Telas	2	\$ 1.930,00	\$ 3.860,00
SUELDO EMPLEADO DE COMERCIO		3	\$ 14.948,00	\$ 44.844,00
HONORARIOS CONFECCION CONTRATOS		1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
COMPRA STOCK INICIAL RUBRO TEXTIL		1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
SUELDO ADMINISTRADOR		1	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
SISTEMA INFORMÁTICO	KYDAT- 3módulos- 4 usuarios	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
MONOTRIBUTO AFIP CATEGORÍA K		1	\$ 5.503,00	\$ 5.503,00
MATERIALES PARA ADECUACIÓN SALÓN COMERCIAL	Placas Durlock	20	\$ 350,00	\$ 7.000,00
	Complementos durlock-yeso-pintura	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
IMPREVISTOS		1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
			TOTAL	\$ 248.909,00
<b>ALTERNATIVA II ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL</b>				

Se espera que con la incorporación del comercio mayorista las ventas promedio se dupliquen alcanzando un monto de \$ 160.000 aproximadamente o mayor.

Se presentan ambas propuestas a la propietaria del comercio la cual nos comenta que la Alternativa II le resulta más accesible de acuerdo a sus posibilidades económicas actuales, por lo cual se realizará el análisis dimensional de la misma y se determinarán parámetros como VAN, TIR, PR, entre otros a fin de establecer en un escenario a mediano plazo la conveniencia de la implementación de dicha alternativa.

## CAPÍTULO VI “ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO”

En todo proceso decisorio frente a la evaluación de un proyecto, el inversionista busca determinar la probabilidad de que el resultado real no sea el estimado y la posibilidad de que la inversión pudiera incluso resultar con rentabilidad negativa. Además la mayoría de las evaluaciones de proyectos se realiza en escenarios de certidumbre respecto de las variables que componen el flujo de caja.

La tolerancia al riesgo, la posición financiera de la empresa, la diversificación de sus otras inversiones y el plazo de recuperación de la inversión, entre otros factores, condicionan la toma de decisiones. Un análisis equilibrado del riesgo con el rendimiento esperado de una inversión evitará aceptar proyectos muy vulnerables si se asume mucho riesgo o perder oportunidades por ser poco agresivos en la decisión.

### Análisis de sensibilidad

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino solo la de uno de los tantos escenarios futuros posibles.

Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Por ello la decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto debe basarse más 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 que en el VAN positivo o negativo.

El método a utilizar, para el cálculo de la VAN es el Análisis Unidimensional, que plantea analizar que ocurre con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables, determinar la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista.

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determinen en ella. La información básica para realizar esta proyección está contenida tanto en los estudios de mercado, técnico y organizacional, como en el cálculo de los beneficios a que se hizo referencia en el capítulo anterior. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, del valor residual, de las utilidades y pérdidas.

### **a) Elementos del flujo de caja**

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

a) Los egresos iniciales de fondos, b) los ingresos y egresos de operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el valor de desecho o salvamento del proyecto.

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, también se considerará como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión. Únicamente la parte del capital de trabajo que efectivamente deberá estar disponible antes de la puesta en marcha es la parte que se tendrá en cuenta dentro de los egresos iniciales.

Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.

La diferencia entre devengados o causados reales se hace necesaria, ya que el momento en que realmente se hacen efectivos los ingresos y los egresos será determinante para la evaluación del proyecto.

El flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto.

El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto, y se puede aplicar la convención generalmente usada de proyectar los flujos a diez años, a la cual el valor de desecho refleja el valor remanente de la inversión (o el valor del proyecto) después de ese tiempo.

Los costos que componen el flujo de caja se derivan de los estudios de mercado, técnico y organizacional analizados en los capítulos anteriores

También deben tenerse en cuenta los gastos no desembolsables que están constituidos por las depreciaciones de los activos fijos, la amortización de activos intangibles y el valor libro o contable de los activos que se venden. Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los gastos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable para compensar, mediante una reducción en el pago de impuestos, la pérdida de valor de los activos por su uso.

Cuanto mayor sea el gasto por depreciación, menor será el ingreso gravable y, por tanto, también el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.

Aunque existen muchos métodos para calcular la depreciación, en los estudios de viabilidad generalmente se acepta la convención de que es suficiente aplicar el método de línea recta

sin valor residual; es decir, supone que se deprecia todo el activo en proporción similar cada año.

Una clasificación usual de costos se agrupa, según el objeto del gasto, en costos de fabricación, gastos de operación, financieros y otros.

Los costos de fabricación pueden ser directos o indirectos (estos últimos también conocidos como gastos de fabricación). Los costos directos están compuestos por los materiales directos y la mano de obra directa, que debe incluir las remuneraciones, la previsión social, las indemnizaciones, gratificaciones y otros desembolsos relacionados con un salario o sueldo. Los costos indirectos, por su parte, se componen por la mano de obra indirecta (jefes de producción, choferes, personal de reparación y mantenimiento, personal de limpieza, guardias de seguridad); los materiales indirectos (repuestos, combustibles y lubricantes, útiles de aseo), y los gastos indirectos, como energía (electricidad, gas, etc), comunicaciones (teléfono, internet, etc.), seguros, alquileres, depreciaciones, etc.

Los gastos de operación están constituidos por los gastos de venta y los gastos generales y de administración. Los gastos de ventas están compuestos por los gastos laborales –como sueldos, seguro social, gratificaciones y otros–, las comisiones de ventas y cobranzas, la publicidad, los empaques, el transporte y el almacenamiento. Los gastos generales y de administración están compuestos por los gastos laborales, de representación, de seguros, de alquileres, de materiales y útiles de oficina, de depreciación de edificios administrativos y equipos de oficina, de impuestos y otros.

Los gastos financieros están constituidos por los gastos de intereses de los préstamos obtenidos. En el ítem “otros gastos” se agrupan la estimación de incobrables y un monto para imprevistos, que usualmente corresponde a un porcentaje sobre el total de los gastos.

### ***Análisis de Factibilidad de la Alternativa I***

En la primera alternativa se analiza la posibilidad de Comprar un terreno y edificar el nuevo salón comercial. A los fines del análisis se cuenta con la siguiente información:

- El Horizonte de análisis es de 5 años.
- Será necesario adquirir un terreno de ciertas dimensiones, cuyo valor es de \$350000.  
Valor residual de
- Erogaciones estimadas en \$2.370.636,20 correspondientes a obras civiles, con una depreciación de 50 años; y \$98.702,00 a equipamiento con depreciación de 10 años.
- El método de depreciación a utilizar: es el lineal.

- La demanda histórica, estima un ingreso inicial anual por venta de \$1.050.000,00.
- Se tomara una tasa de Interés del 25 %, tomada teniendo en cuenta la inflación promedio anual del país.
- Para los años posteriores se estima una
- Se inicia con una compra inicial de mercadería en el rubro textil por \$45.000.
- Se estiman Costos Variables de Operación referente al transporte de \$436.544,00 para el primer año; y CV de Servicios de \$3.700,00 iniciales. Se estima que los CVO tendrán un 10 % de aumento anual.
- Monotributo inicial de \$5503,00, con un estimado de 15% de aumento anual
- Se inicia con Costos Administrativos en pagos de Sueldos a Empleados de Comercio por \$44.844,00 y Sueldo de Empleados Administrativos por \$16.000; con un aumento estimado del 15% anual.

	costos	depreciaciones	valor residual
terreno	\$ 350.000,00	0	\$ 0,00
obras civiles	\$ 2.370.636,20	50	\$ 47.412,72
equipamiento	\$ 98.702,00	10	\$ 9.870,20
<b>Total</b>	<b>\$ 2.819.338,20</b>		<b>\$ 57.282,92</b>

RUBROS		PERÍODOS					
		0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>							
VENTAS		\$ 0,00	\$ 1.050.000,00	\$ 1.312.500,00	\$ 1.640.625,00	\$ 2.050.781,25	\$ 2.563.476,56
VALOR RESIDUAL		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.532.923,58
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1.050.000,00</b>	<b>\$ 1.312.500,00</b>	<b>\$ 1.640.625,00</b>	<b>\$ 2.050.781,25</b>	<b>\$ 5.096.400,14</b>
<b>EGRESOS</b>							
<b>INVERSION ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 2.819.338,20</b>	<b>\$ 0,00</b>				
Terreno	\$ 350.000,00						
<b>OBRAS CIVILES</b>		<b>\$ 2.370.636,20</b>	<b>\$ 0,00</b>				
Mano obra construcción	\$ 97.659,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Materiales construcción salón	\$ 2.260.531,20		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cooperativa de energía eléctrica	\$ 7.136,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Permiso municipal edificación	\$ 450,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Materiales adecuación salón	\$ 4.860,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>EQUIPAMIENTO</b>		<b>\$ 98.702,00</b>	<b>\$ 0,00</b>				
Instalaciones	\$ 45.202,00						
Sistema Informático	\$ 3.500,00						
Imprevistos	\$ 50.000,00						
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 485.244,00</b>	<b>\$ 484.268,40</b>	<b>\$ 532.695,24</b>	<b>\$ 585.964,76</b>	<b>\$ 644.561,24</b>	<b>\$ 709.017,37</b>
Fijos (stock inicial)	\$ 45.000,00						
Variables (transporte)	\$ 436.544,00	\$ 436.544,00	\$ 480.198,40	\$ 528.218,24	\$ 581.040,06	\$ 639.144,07	\$ 703.058,48
Variables (servicios)	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 4.070,00	\$ 4.477,00	\$ 4.924,70	\$ 5.417,17	\$ 5.958,89
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$ 66.347,00</b>	<b>\$ 76.299,05</b>	<b>\$ 87.743,91</b>	<b>\$ 100.905,49</b>	<b>\$ 116.041,30</b>	<b>\$ 133.447,48</b>
Monotributo	\$ 5.503,00	\$ 5.503,00	\$ 6.328,45	\$ 7.277,72	\$ 8.369,38	\$ 9.624,78	\$ 11.068,50
Sueldos empleados comercio		\$ 44.844,00	\$ 51.570,60	\$ 59.306,19	\$ 68.202,11	\$ 78.432,42	\$ 90.197,28
Sueldo empleados administrativos		\$ 16.000,00	\$ 18.400,00	\$ 21.160,00	\$ 24.334,00	\$ 27.984,10	\$ 32.181,70
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ 3.370.929,20</b>	<b>\$ 560.567,45</b>	<b>\$ 620.439,15</b>	<b>\$ 686.870,25</b>	<b>\$ 760.602,54</b>	<b>\$ 842.464,85</b>
UTILIDAD NETA A/I		<b>-\$ 3.370.929,20</b>	\$ 489.432,55	\$ 692.060,85	\$ 953.754,75	\$ 1.290.178,71	\$ 4.253.935,29
<b>FLUJO FONDOS NETOS OPERATIVO</b>		<b>-\$ 3.370.929,20</b>	<b>\$ 489.432,55</b>	<b>\$ 692.060,85</b>	<b>\$ 953.754,75</b>	<b>\$ 1.290.178,71</b>	<b>\$ 4.253.935,29</b>

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{EN_t}{(1+r)^t}$$

N	FLUJO	FACTOR	VA
0	-\$ 3.370.929,20	1	-\$ 3.370.929,20
1	\$ 489.432,55	0,8	\$ 391.546,04
2	\$ 692.060,85	0,64	\$ 442.918,95
3	\$ 953.754,75	0,512	\$ 488.322,43
4	\$ 1.290.178,71	0,4096	\$ 528.457,20
5	\$ 4.253.935,29	0,32768	\$ 1.393.929,52
<b>TOTAL</b>			<b>-\$ 125.755,06</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ -125.755,06</b>
------------	-----------------------

PROYECTO ECONOMICAMENTE NO FACTIBLE, DADO QUE LA SUMA DE FLUJOS ACTUALIZADOS DE LOS INGRESOS ES MENOR QUE LA DE LOS EGRESOS.

$$TIR = r = VP_N = \sum_{t=0}^n \frac{(EN_t)}{(1+r)^t} = 0$$

TIR) tasa ... de ... descuento

PROYECTO NO RENTABLE DADO QUE LA RENTABILIDAD QUE GENERA ES MENOR QUE LO QUE CUESTA EL CAPITAL PARA REALIZARLO

TIR	24%
-----	-----

TIR) tasa ... de ... descuento

PROYECTO NO RENTABLE DADO QUE LA RENTABILIDAD QUE GENERA ES MENOR QUE LO QUE CUESTA EL CAPITAL PARA REALIZARLO

TIR	24%
-----	-----

**PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN**

PERIODO	FLUJO	FLUJO ACUMULADO
1	\$ 489.432,55	\$ 489.432,55
2	\$ 692.060,85	\$ 1.181.493,40
3	\$ 953.754,75	\$ 2.135.248,16
4	\$ 1.290.178,71	\$ 3.425.426,87
5	\$ 4.253.935,29	\$ 7.679.362,16

Inventario inicial	\$ 3.370.929,20
Ultimo flujo	\$ 1.290.178,71
Por recuperar	\$ 1.235.681,04
Por años	0,957759599

	12 meses	100%
x= meses	11,4	95%

La inversión se recuperaría en un período de 4 años , es decir finalizando el horizonte del proyecto aproximadamente.

**c. Análisis de factibilidad de la Alternativa II**

En la segunda alternativa se analiza la posibilidad de Alquilar salón comercial. A los fines del análisis se cuenta con la siguiente información:

- El Horizonte de análisis es de 5 años.
- Sera necesario Alquilar un nuevo salón comercial de ciertas dimensiones, cuyo valor es de \$8000 iniciales. Con un aumento del 15 % anual.
- Erogaciones estimadas en \$13.200,00 correspondientes a mona de obra de adecuación del salón, con una depreciación de 50 años; y \$98.702,00 a equipamiento del salón con depreciación de 10 años.

- El método de depreciación a utilizar: es el lineal.
- La demanda histórica, estima un ingreso inicial anual por venta de \$1.050.000,00.
- Se tomara una tasa de Interés del 25 %, tomada teniendo en cuenta la inflación promedio anual del país.
- Se inicia con una compra inicial de mercadería en el rubro textil por \$45.000.
- Se estiman Costos Variables de Operación referente al transporte de \$436.544,00 para el primer año; y CV de Servicios de \$3.700,00 iniciales. Se estima que los CVO tendrán un 10 % de aumento anual.
- Monotributo inicial de \$5503,00, con un estimado de 15% de aumento anual
- Se inicia con Costos Administrativos en pagos de Sueldos a Empleados de Comercio por \$44.844,00 y Sueldo de Empleados Administrativos por \$16.000; con un aumento estimado del 15% anual.

	costos	depreciaciones	valor residual
terreno	\$ 0,00	0	\$ 0,00
obras civiles	\$ 18.060,00	50	\$ 361,20
equipamiento	\$ 98.702,00	10	\$ 9.870,20
<b>Total</b>	<b>\$ 116.762,00</b>		<b>\$ 10.231,40</b>

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO							
RUBROS	PERIODOS						
INGRESOS	0	1	2	3	4	5	
<b>VENTAS</b>	\$ 0,00	\$ 1.050.000,00	\$ 1.312.500,00	\$ 1.640.625,00	\$ 2.050.781,25	\$ 2.563.476,56	
<b>VALOR RESIDUAL</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 65.805,00	
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1.050.000,00</b>	<b>\$ 1.312.500,00</b>	<b>\$ 1.640.625,00</b>	<b>\$ 2.050.781,25</b>	<b>\$ 2.629.081,56</b>	
<b>EGRESOS</b>							
<b>INVERSION ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 116.762,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>				
<b>OBRAS CIVILES</b>	<b>\$ 18.060,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>				
Mano de obra adecuación salón	\$ 13.200,00						
Materiales adecuación salón	\$ 4.860,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>\$ 98.702,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>				
Instalaciones	\$ 45.202,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sistema Informático	\$ 3.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Imprevistos	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 493.244,00</b>	<b>\$ 493.468,40</b>	<b>\$ 543.275,24</b>	<b>\$ 598.131,76</b>	<b>\$ 658.553,29</b>	<b>\$ 725.108,23</b>	
Fijos (stock inicial)	\$ 45.000,00						
Variables (transporte)	\$ 436.544,00	\$ 480.198,40	\$ 528.218,24	\$ 581.040,06	\$ 639.144,07	\$ 703.058,48	
Variables (servicios)	\$ 3.700,00	\$ 4.070,00	\$ 4.477,00	\$ 4.924,70	\$ 5.417,17	\$ 5.958,89	
Alquiler del salón	\$ 8.000,00	\$ 9.200,00	\$ 10.580,00	\$ 12.167,00	\$ 13.992,05	\$ 16.090,86	
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 67.447,00</b>	<b>\$ 76.299,05</b>	<b>\$ 87.743,91</b>	<b>\$ 100.905,49</b>	<b>\$ 116.041,30</b>	<b>\$ 133.447,48</b>	
Honorarios contrato alquiler	\$ 1.100,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Monotributo \$ 5.503,00	\$ 5.503,00	\$ 6.328,45	\$ 7.277,72	\$ 8.369,38	\$ 9.624,78	\$ 11.068,50	
Sueldos empleados comercio	\$ 44.844,00	\$ 51.570,60	\$ 59.306,19	\$ 68.202,11	\$ 78.432,42	\$ 90.197,28	
Sueldo empleados administrativos	\$ 16.000,00	\$ 18.400,00	\$ 21.160,00	\$ 24.334,00	\$ 27.984,10	\$ 32.181,70	
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 677.453,00</b>	<b>\$ 569.767,45</b>	<b>\$ 631.019,15</b>	<b>\$ 699.037,25</b>	<b>\$ 774.594,59</b>	<b>\$ 858.555,71</b>	
<b>UTILIDAD NETA A/I</b>	<b>-\$ 677.453,00</b>	<b>\$ 480.232,55</b>	<b>\$ 681.480,85</b>	<b>\$ 941.587,75</b>	<b>\$ 1.276.186,66</b>	<b>\$ 1.770.525,86</b>	
<b>FLUJO FONDOS NETOS OPERATIVO</b>	<b>-\$ 677.453,00</b>	<b>\$ 480.232,55</b>	<b>\$ 681.480,85</b>	<b>\$ 941.587,75</b>	<b>\$ 1.276.186,66</b>	<b>\$ 1.770.525,86</b>	

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{EV}{(1+r)^t}$$

N	FLUJO	FACTOR	VA
0	-\$ 677.453,00	1	-\$ 677.453,00
1	\$ 480.232,55	0,8	\$ 384.186,04
2	\$ 681.480,85	0,64	\$ 436.147,75
3	\$ 941.587,75	0,512	\$ 482.092,93
4	\$ 1.276.186,66	0,4096	\$ 522.726,06
5	\$ 1.770.525,86	0,32768	\$ 580.165,91
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.727.865,68</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 1.727.865,68</b>
------------	------------------------

**PROYECTO ECONOMICAMENTE FACTIBLE, DADO QUE LA SUMA DE FLUJOS ACTUALIZADOS DE LOS INGRESOS ES MAYOR QUE LA DE LOS EGRESOS.**

$$TIR - r - VPN = \sum_{t=0}^n \frac{(EV_t)}{(1+r)^t} - 0$$

TIR) tasa de descuento

**PROYECTO RENTABLE DADO QUE LA RENTABILIDAD QUE GENERA ES MAYOR QUE LO QUE CUESTA EL CAPITAL PARA**

TIR	98%
-----	-----

**PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN**

PERÍODO	FLUJO	FLUJO ACUMULADO
1	\$ 480.232,55	\$ 480.232,55
2	\$ 681.480,85	\$ 1.161.713,40
3	\$ 941.587,75	\$ 2.103.301,16
4	\$ 1.276.186,66	\$ 3.379.487,82
5	\$ 1.770.525,86	\$ 5.150.013,67

Inventario inicial	\$ 677.453,00
Ultimo flujo	\$ 681.480,85
Por recuperar	\$ 197.220,45
Por años	0,28939984

12 meses  
X=3,48 meses      100%  
29%

**La inversión se recuperaría en un período de un año y casi 4 meses, es decir casi dos años.**

Luego de Analizar las dos alternativas se observa fácilmente que la numero 1 no es rentable ya que la suma Actualizada de los ingresos es menor que la de egresos.

A diferencia de la Alternativa 2, que es la opción elegida, ya que la misma es Económicamente Factible, con una Tasa de Rentabilidad adecuada; logrando el recupero del Capital en un periodo corto de Tiempo

## CAPÍTULO VII “SEGUIMIENTO DEL PROYECTO”

En este último capítulo planteamos un seguimiento y control del proyecto a través de un tablero de comando con indicadores Logísticos, los que mostraran si este proyecto es factible con el paso del tiempo, dejando en evidencia las actividades que deben ser mejoradas. Con esto buscamos obtener la evaluación de desempeño de la cadena de abastecimiento.

Se plantea la necesidad de medir la performance de la cadena, sabiendo que **“Lo que NO se mide, NO se puede administrar”**, y con esto sabemos que el adecuado uso y aplicación de indicadores y programas de mejoramiento continuo en los procesos logísticos, constituirán una base de generación de ventajas competitivas.

Las razones por las que se decide medir son:

- Reducir los costos operacionales.
- Evaluar el servicio al consumidor.
- Aumento de la productividad.

En esta instancia se propondrá medir y controlar las futuras gestiones del mayorista, por tal motivo detallaremos *Indicadores Logísticos*, que nos ayudaran a medir y corregir el servicio de distribución, stock, abastecimiento, entre otros; *Indicadores de Servicio al Cliente*, buscando ver su grado de satisfacción e *Indicadores Económicos y Financieros*, para poder controlar los gastos y costos del mayorista buscando reducirlos para obtener mayor rentabilidad.

### **1. Objetivos e Indicadores**

Se hace necesario tomar conciencia de administrar una actividad basada en Objetivos, utilizando la medición sistemática y organizada de la Gestión a través de Indicadores, en lo posible auto gestionados por el personal, con seguimiento, control y toma de acciones en base a los mismos.

Los objetivos deben tener las siguientes características: **Medibles**: para establecer parámetros de comparación y mejora; **Alcanzables**: debe lograrse más allá del grado de

esfuerzo que requiera; **Realistas**: porque administrar utopías no sirve para una gestión seria; **Efectivos**: orientados al concepto de efectividad, Eficacia x eficiencia; **Acotados**: porque para poder administrarlos, los objetivos deben ser revisarse frecuentemente, de modo de tomar acciones que corrijan el rumbo de la gestión.

*Fuente: Guía de Estudio “Logística V”, Marcelo Renzulli*

Se les aconseja a los propietarios del comercio definir objetivos de mejora, los que se podrán controlar a través de un tablero de comando; recomendamos los siguientes:

- ✚ Lograr un 90% en el cumplimiento de los pedidos entregados por el proveedor, de esta manera podemos medir su performance;
- ✚ Llegar al 95 % de productos que cumplan con la calidad y especificaciones sugeridas por los clientes.
- ✚ Sugerimos desarrollar proveedores sustitutos en un 80%, y así evitar de dependencia total de los habituales.
- ✚ Lograr un 95% de exactitud de inventario.
- ✚ Rotación del Inventario en un 70 %, y de esta manera estimar el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.
- ✚ Conseguir un costo de almacenamiento del 5%
- ✚ Se recomienda buscar el 95% de aprovechamiento del espacio Físico disponible, y de esta manera se logrará reducir el costo de almacenamiento.
- ✚ Controlar que el costo de transporte no ascienda el 13%.
- ✚ Aconsejamos control y seguimiento de la utilización de la capacidad de los vehículos de transporte, de esta manera la ocupación de bodega debe ser mínimamente del 80%
- ✚ Se deberá prestar especial cuidado y atención en los clientes, y así lograr una mínima fidelización de 65 %
- ✚ Para cumplir con el objetivo anterior; se deberá cumplir en tiempo y forma las entregas de pedidos; con el objetivo de lograr el 95 % de entregas perfectas a Clientes.

Con estos Indicadores se busca

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la reducción del tiempo de entrega y optimización del servicio prestado.
  - Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la efectividad y productividad en las diferentes actividades hacia el cliente.
  - Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

El tablero a continuación es un detalle de nuestra propuesta, que podrá ser modificada por la dueña según su conveniencia o interés.

## **2. TABLERO DE COMANDO SUGERIDO**



Nº	PROCESO	INDICADOR	EFICIENCIA-EFICACIA	DESCRIPCION	FORMULA DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICION	UMBRAL			CUANTO CUESTA
1	ABASTECIMIENTO	<i>Cumplimiento de Pedidos por los Proveedores</i>	EFICACIA	Mide el desempeño de los proveedores respecto de pedidos entregados en tiempo y forma.	$\frac{\text{cantidad pedidos entregados correctamente}}{\text{cantidad pedidos solicitados}}$	90%	MENSUAL	>70	<=70 Y >=85	<85	BAJO (tarea de rutina demanda mano de obra y tiempo)
2		<i>Calidad de los productos</i>	EFICACIA	permite medir la cantidad y porcentaje de productos que no cumplen con las especificaciones de calidad, con desglose por proveedor.	$1 - \frac{\text{Total de Productos defectuosos}}{\text{Total Productos Recibidos}}$	95%	MENSUAL	>80	<=80 Y >=90	<90	BAJO (tarea de rutina demanda mano de obra y tiempo)
3		<i>Proveedores Sustitutos</i>	EFICIENCIA	Permite conocer el porcentaje de Proveedores con posibilidad de sustitucion a fin de evitar quiebre de stock.	$\frac{\text{cantidad de proveedores sustitutos}}{\text{cantidad proveedores totales}} * 100$	80%	MENSUAL	>50	<=50 Y >=75	<75	MEDIO (Insume costos de mano de obra y tiempo)
4	INVENTARIO	<i>Exactitud del Inventario</i>	EFICACIA	Mide la diferencia en el conteo de los Items respecto de las existencias reales	$1 - \frac{\text{Cantidad Items Contabilizados}}{\text{Cantidad de Items En Almacen}}$	95%	MENSUAL	>70	<=70 Y >=85	<85	MEDIO (Insume costos de mano de obra y tiempo)
5		<i>Rotacion del Inventario</i>	EFICIENCIA	Permite medir la proporcion entre las ventas y las existencias promedio indicando el numero de veces que el capital invertido se recupera a traves de las ventas en un periodo dado.	$\frac{\text{Ventas acumuladas (\$)}}{\text{Inventario Promedio (\$)}} * 100$	70%	MENSUAL	>30	<=30 Y >=50	<50	MEDIO (Insume costos de mano de obra y tiempo)
6	ALMACENAMIENTO	<i>Costo de Almacenamiento por Unidad</i>	EFICIENCIA	Permite Relacionar el costos del Almacenamiento y el numero de unidades Almacenadas en un periodo determinado	$\frac{\text{Costos de Almacenamiento}}{\text{Numero de unidades Almacenadas}}$	5%	MENSUAL	<10	>=10 Y <=6	>6	MEDIO (Insume costos de mano de obra y tiempo)
7		<i>Aprovechamiento del Espacio Fisico</i>	EFICACIA	Permite medir la relacion entre capacidad real utilizada respecto de la capacidad total del Almacen	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizadas}}{\text{Capacidad disponible en Almacen}} * 100$	95%	MENSUAL	>60	<=60 Y >=80	<80	MEDIO (Insume costos de mano de obra y tiempo)

N°	PROCESO	INDICADOR	EFICIENCIA-EFICACIA	DESCRIPCION	FORMULA DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICION	UMBRAL			CUANTO CUESTA
8	TRANSPORTE	<i>Costo de Transporte vs Ventas</i>	EFICIENCIA	controla el costo de Transporte respecto a las ventas del mayorista	$\frac{\text{Costo del Transporte}}{\text{Valor de ventas Totales}} * 100$	13%	MENSUAL	<25	>=25 Y <=14	>14	MEDIO ( Incluye costos de mano de obra y tiempo)
9		<i>Nivel de Utilizacion de Vehiculos</i>	EFICIENCIA	Consiste en determinar la capacidad Real de los Vehiculos respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada KG y m}^3}{\text{Capacidad Real Vehiculo KG y m}^3}$	80%	MENSUAL	>60	<=60 Y >=70	<70	BAJO (tarea de rutina demanda mano de obra y tiempo)
10	SERVICIO AL CLIENTE	<i>Fidelidad de los clientes</i>	EFICIENCIA	Permite medir promedio de clientes que retornan al mayorista del total de residentes en un area determinada	$\frac{\text{Cantidad Clientes fieles}}{\text{Cantidad total de clientes residentes}} * 100$	65%	MENSUAL	>30	<=30 Y >=60	<60	MEDIO ( Incluye costos de mano de obra y tiempo)
11		<i>Nivel de Cumplimiento de Entregas a Clientes</i>	EFICACIA	Mide el cumplimiento de entregas de pedidos en tiempo y forma a los clientes	$\frac{\text{Total de pedidos entregados a Tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$	95%	MENSUAL	>65	<=65 Y >=90	<90	MEDIO ( Incluye costos de mano de obra y tiempo)

Dichos indicadores, deben representar en conjunto un resumen de la información que necesitamos tener para poder llevar a cabo el proyecto en todos sus niveles; operativo, estratégico y directivo.

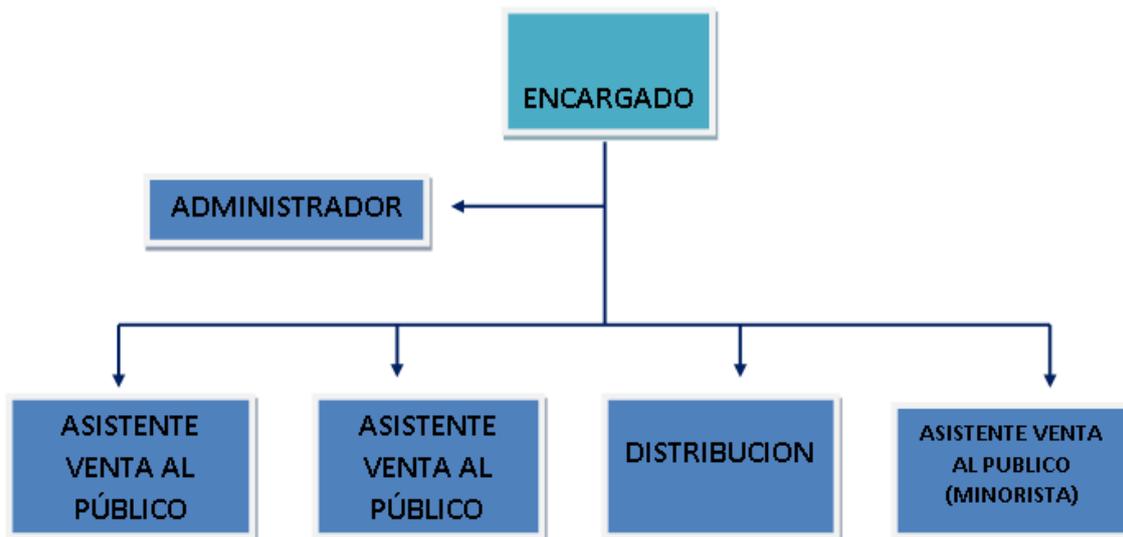
Será una herramienta que diagnosticará adecuadamente una situación qué; junto al conjunto de indicadores y su evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación del proyecto.

## IX-Conclusión y Propuesta Final

En esta etapa buscamos finalizar con el análisis y concluir con las Propuestas luego del extenso análisis anterior.

1. Concluyendo, y analizando todas las alternativas con sus respectivos factores económico-financieros podemos decidir con seguridad respecto a que la alternativa II es la que deberíamos llevar a cabo en el corto plazo. Ésta, es la que nos brinda mayor margen de sensibilidad, para poder tener más espalda comercial para afrontar dicho proyecto.  
“Alquilar un nuevo Salón comercial, en el cual se llevara a cabo la venta mayorista; el mismo incrementara las ventas de una manera considerable y tendrá una Tasa de Retorno (recupero de la inversión) de un año y medios, aproximadamente.
2. Contratar los servicios del “Sistema Informático Kydat”, con el mismo se logrará un soporte Total a la Performance del Mayorista y minorista en cuestión.
3. Adquirir el servicio de Distribución “HNOS Comisiones”, dicho sistema aportara valor a la cadena y al producto ofrecido por el comercio. Sin dejar de lado los beneficios al contar con un servicio exclusivo tanto para entrega de pedidos como para adquisición de nuevos Ingresos de Mercadería.
4. Desarrollar un Tablero de Comando para medir el labor del Mayorista, obtener la satisfacción de nuestros clientes, asegurar productos de Calidad , entre otros objetivos recomendados a tener en cuenta
5. Por último, proponemos establecer un Organigrama modelo, teniendo en cuenta que el Mayorista necesitara más mano de Obra Operativa y Administrativa, la cual se incluyó en la Propuesta número uno y se verifico que se puede solventar. Es mismo brindara claridad de Roles y tareas de cada Operador y empleado a contratar. Dicho Organigrama se detalla a continuación:

## ORGANIGRAMA MODELO PROPUESTO



La dueña del Local será la encargada de supervisar y gestionar las tareas desde un ámbito Estratégico-Táctico, y no Operativo como lo venía haciendo.

Luego se contratará a un contador público o un administrador para que se encargue de las finanzas del nuevo local el que a la vez será el encargado de la caja y facturación del mayorista.

También se contratarán dos empleados para la atención al público y otro para el manejo y coordinación de la distribución.

Por último, se ocupará a una persona para la venta al público y manejo de caja en el comercio minorista.

## X- Bibliografía

- Lic. Gabriel Liondi, Administración de ventas, servicio Kydat
- Guía de Estudio "Proyectos Logísticos I", C. M. Mustafa – J. D. Cuzzo. – G. Astini.
- Guía de Estudio "Proyectos Logísticos II", J. A. Inaudi. O. Carranza.
- Guía de Estudio "Logística V", M. Renzulli.
- Guía de Estudio "Logística Comercial I", E Bianchi
- Guía de Estudio "Logística Comercial II", E Bianchi
- Guía de Estudio "Instalaciones Logísticas", Autores varios.
- <http://www.botoneracordobesa.com>
- <http://www.coatscrafts.com.ar>
- [http:// www.inti.gob.ar](http://www.inti.gob.ar)
- <http://periodico-marketing.com>
- <https://www.mecalux.com.ar>

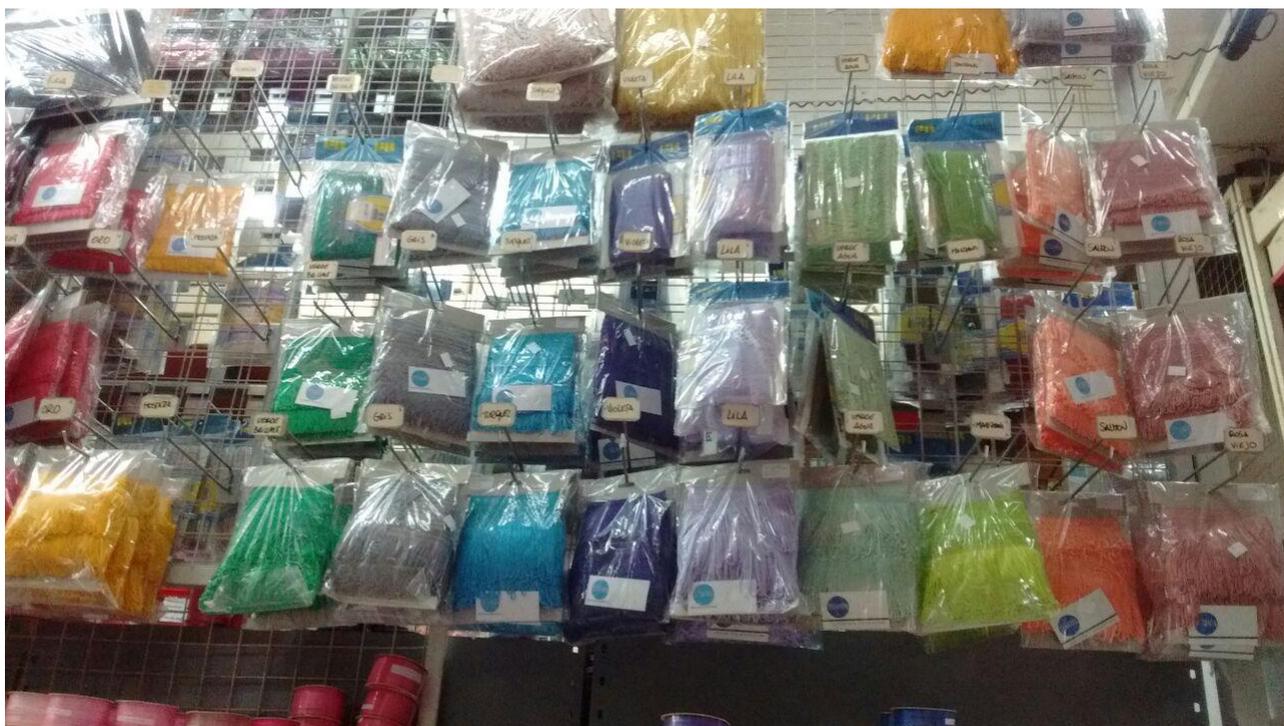
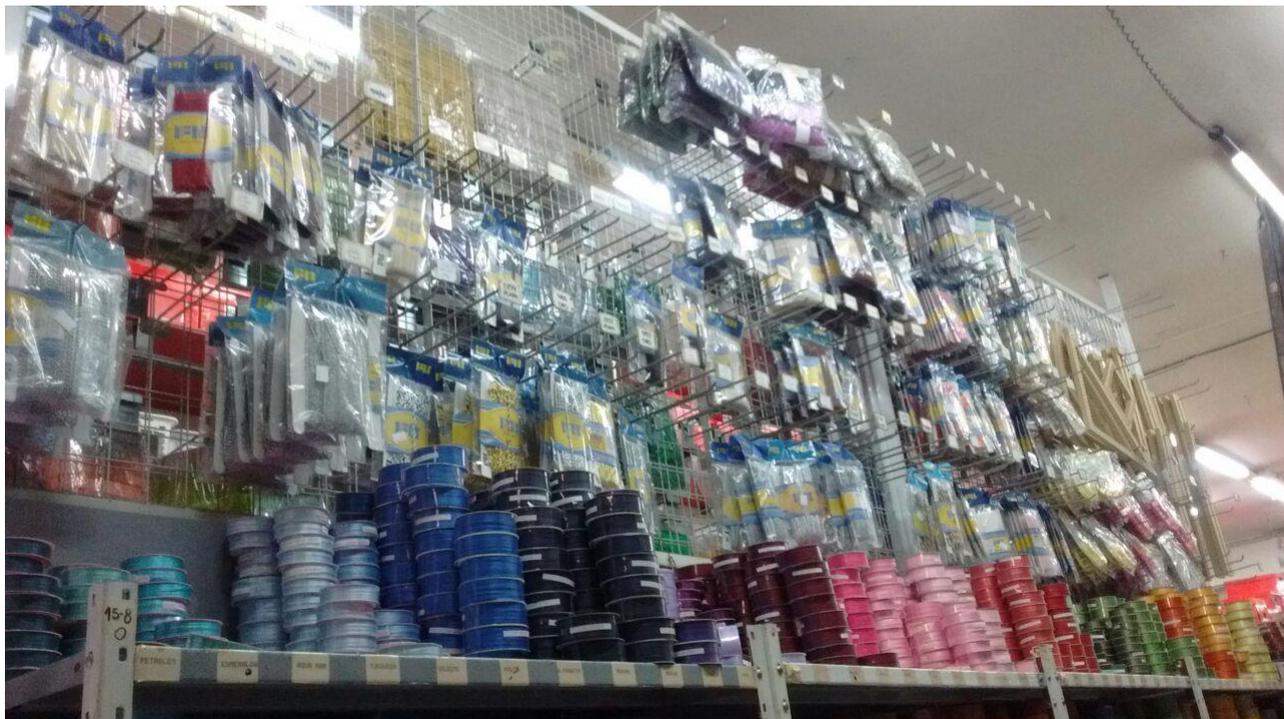
## Anexo

### Anexo 1 (Estanterías Livianas)

*Fuente: fotografía Botonera Cordobesa*



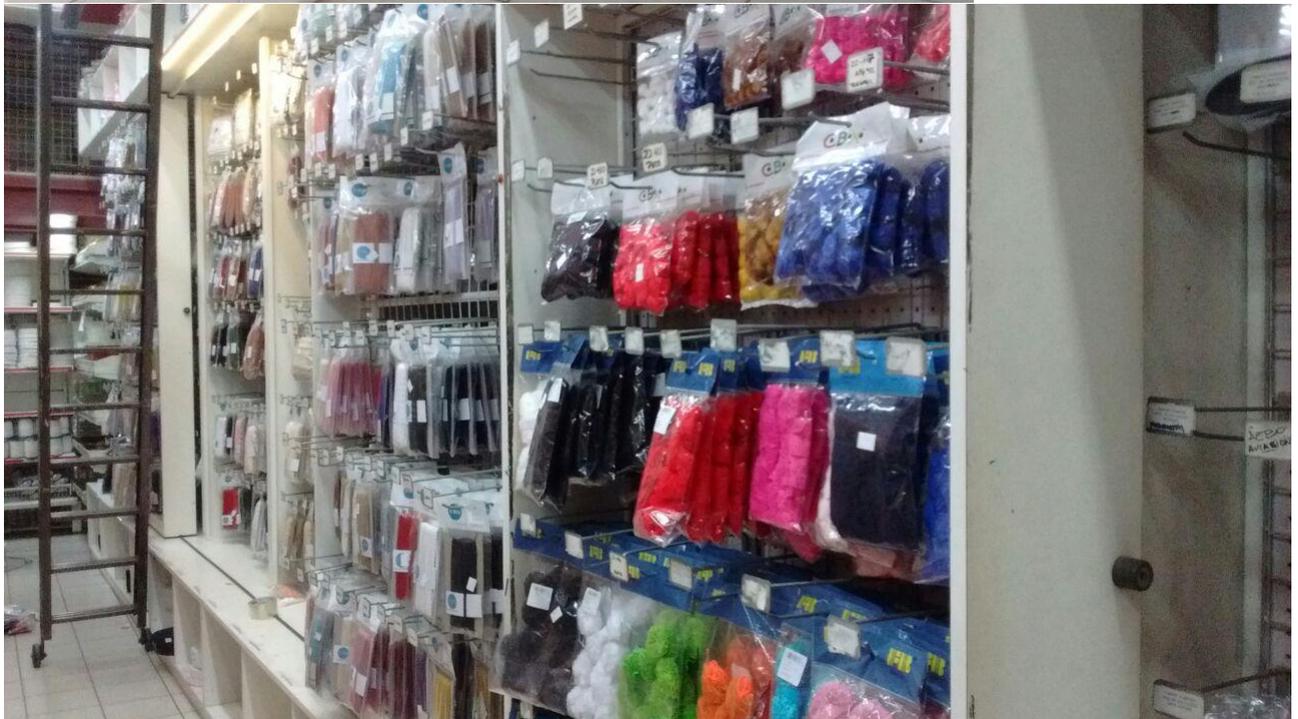






## ANEXO 2 (Esteranterías móviles)

Fuente: fotografía Botonera Cordobesa







## ANEXO 3 (Escaleras de apoyo a estanterías Móviles)

Fuente: fotografía Botonera Cordobesa







## Anexo 4 (Renault kangoo)

*Fuente: imagen Google*



## Anexo 5 (Renault Master)

*Fuente: imagen Google*



## Anexo 6

### MODELO DE CONTRATO DE TERCERIZACION DE TRANSPORTE

En la Ciudad de Despeñaderos a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ entre HNOSComisiones, sociedad domiciliada en Tucuman 335, Despeñaderos representada por Víctor Cáceres y Juan Pablo Cáceres en adelante denominada "la transportista" por una parte, y la empresa Mayorista Santa Teresita domiciliada en Av. General 258, Despeñaderos representada por Suppo Graciela del Valle, en adelante denominada "La Cargadora", se celebra el presente contrato de transporte y distribución de carga entre "HNOSComisiones" y La Cargadora Mayorista Santa Teresita regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERO: El transportista se obliga a transportar toda carga que en bultos cerrados le entregue la cargadora durante toda la vigencia de presente que será desde el \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ ya sea por vehículo completo o carga fraccionada, con la totalidad o parte de su parque móvil.

SEGUNDA: En todo lo que no está supletoriamente modificado por la voluntad de las partes, regirán en lo pertinente las normas particulares del Código de Comercio y Leyes vigentes.

TERCERA: Es obligación de la cargadora enviar por medio del transportista toda carga que va a despachar entre las localidades que se contratan por el presente.

CUARTA: Será obligación de la transportista el transporte de las cargas de la cargadora entre las siguientes localidades: Córdoba, Alta Gracia, San José de la Quintana, Los Molinos, Anisacate, Monte Ralo, Corralito, entre otras nuevas posibles, pertenecientes a la Provincia de Córdoba, en un radio menor a 180 Km.

QUINTA: El transportista deberá retirar los bultos en el depósito de la Cargadora, dentro del horario que fije la Cargadora, y supeditado a las reglamentaciones vigentes para circulación, carga y descarga, quedando expresamente aclarado que en este caso el estibaje será realizado por el transportista.

SEXTA: Los bultos que no estén perfectamente embalados, y precintados, podrán rechazarse, o facultativamente para el transportista, despacharse bajo constancia.

SÉPTIMA: es obligación de la cargadora preavisar con una anticipación de 12 hs las cargas para el día posterior, y 24 hs cuando la carga que fuere a entregar sea fuera del pueblo.

OCTAVA: En las localidades aledañas la entrega se hará a domicilio, intercambiando mercadería por firma de recepción en duplicado y triplicado de remito.

NOVENA: Cada envío que se debe entregar a un destinatario y que comprenda uno varios bultos, deberá despacharse con remito de la cargadora por triplicado, donde se consignaran los siguientes datos: nombre y domicilio del remitente, cantidad de bultos, peso bruto, contenido, valor declarado.

DECIMO: El costo de transporte establecido a la fecha será el detallado a continuación, con un reajuste del 15% cada 6 meses. (El ajuste podrá ser mayor teniendo en cuenta las fluctuaciones inflacionarias)

<b>RENAUL KANGOO</b>		
POR KM	POR DIA	1/2 DIA
\$ 8,90	\$ 1.700	\$ 950

<b>RENAUL MASTER</b>		
POR KM	POR DIA	1/2 DIA
\$ 10,80	\$ 2.500	\$ 1.300

UNDECIMA: Cada despacho será pagado a cierre mensual

DUODECIMA: Cualquiera de la partes podrá rescindir del presente, mediante un preaviso mínimo de \_\_\_\_\_ debiendo notificar fehacientemente.

DECIMOTERCERA: Las partes constituyen los siguientes domicilios especiales donde serán válidas todas las notificaciones, y se someten a los tribunales\_\_\_\_\_.

Para constancia se firma a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año\_\_\_\_\_ en la ciudad de\_\_\_\_\_.

TRANSPORTISTA

CARGADOR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

