

---

# **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE AUTOSERVICIO”**

**ALUMNO:** NOTTA GONZALO

**ASIGNATURA:** PLAN DE NEGOCIOS

**CARRERA:** LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD:** FASTA INMACULADA CONCEPCIÓN

**PROFESORA:** NATALIA FERRARI

**FECHA DE ENTREGA:** 15/09/2023

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de negocios surge como consecuencia de la unión de dos características importantes: Por un lado, la necesidad de la empresa, Cormorán S.A. por crecer y expandirse, y por el otro lado, el deseo de responder a una problemática que afronta la ciudad en lo que respecta a la calidad de servicio que otorgan los supermercados de San Francisco.

Desde hace algunos años, Cormorán S.A., viene desarrollando un crecimiento sostenido, con ganancias en cada una de las sucursales, lo que le otorga una cierta tranquilidad económica y financiera. Y siguiendo los lineamientos de la empresa, desde su creación hasta la actualidad, donde la idea que prevaleció durante este tiempo es la de la reinversión, se realizó un análisis exhaustivo de las mejores alternativas existentes donde Cormorán podría colocar dichas ganancias, siempre pensando en el desarrollo de la empresa y en el deseo de seguir ganando mercados y competir con las grandes cadenas. Asimismo, se puede observar que la ciudad de San Francisco, está atravesando un importante crecimiento en los últimos años a nivel social y económico, debido a su ubicación geográfica netamente agrícola ganadera y su extenso parque industrial que la colocan como lugar de destino para aquellas personas con deseos de trabajar y desarrollarse profesionalmente; como así también para estudiantes de toda la zona que encuentran en San Francisco una excelente oportunidad para continuar sus estudios ya que posee una amplia variedad de ofertas educativas.

Por lo tanto, Cormorán S.A. intentará dar respuesta a aquellas personas que buscan una forma de compra diferente, basada en la calidad de sus productos y sobre todo en la calidad de su servicio, sumándole una optimización de tiempo al desarrollar una nueva sucursal de proximidad que atenderá principalmente al sector de la ciudad que produjo un importante crecimiento en los últimos años y anticipándose a otras empresas en la construcción de un local de autoservicio en una zona que carece absolutamente de los mismos.

Para lo cual, se realizó un análisis completo de la empresa y de su ambiente, haciendo foco en los principales competidores. De este modo, se puede ver con claridad las virtudes de la empresa, decidir la mejor ubicación para instalar la nueva sucursal y establecer cuál será el servicio óptimo que se deberá otorgar con el objetivo de ganar una importante porción de mercado y a la vez ser rentables.

Para instalar una sucursal de proximidad se estima que se necesitarían unos \$320.500.000 entre la compra del local más los gastos necesarios para poner el negocio en funcionamiento y una compra inicial de mercadería.

De acuerdo al estudio realizado, finalizando el cuarto año de actividad se recuperaría la inversión y se comenzaría a obtener ganancias. Este dato se obtuvo al analizarse el flujo de fondos proyectado y resolver el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para el cálculo del VAN, se tomó como tasa de corte un 10%, que es una tasa un poco superior a la que se obtendría colocando dichos fondos en un plazo fijo, por ejemplo. Dicho monto, se estableció ya que si se logra un rendimiento positivo con dicha tasa, el proyecto será muy atractivo y rentable para llevar a cabo. Por su parte, el cálculo para la TIR, arrojó resultados muy alentadores también, para este tipo de negocios, una rentabilidad del 17% en los 5 años...

Por lo tanto, se presenta a continuación, un trabajo que muestra detalle a detalle la mejor alternativa que posee la empresa para invertir sus ganancias y lograr el mismo crecimiento que viene obteniendo en la actualidad, que lo llevará a plantearse en el corto y mediano plazo la posibilidad de realizar otra inversión similar.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
LA IDEA DEL NEGOCIO .....	8
LA EMPRESA .....	9
Historia de los miembros .....	9
Nombre de la Empresa.....	10
Misión .....	10
Visión.....	10
Valores .....	11
Necesidad.....	11
Estructura organizativa y funcional .....	12
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	13
MACRO ENTORNO .....	13
ANÁLISIS PESTEL .....	13
FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS .....	13
FACTORES SOCIO-CULTURALES .....	17
FACTORES TECNOLÓGICOS .....	19
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....	22
MICRO ENTORNO.....	24
matríz de evaluación de factores internos .....	24
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	26
LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	27
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES - ALTA .....	27
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES - MEDIA .....	27
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES - MEDIA .....	28

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS - ALTA .....	28
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES - ALTA .....	28
MATRIZ DE GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	30
MERCADO OBJETIVO.....	32
ANÁLISIS F.O.D.A. ( <i>Nueva sucursal</i> ) .....	32
MATRIZ F.O.D.A. ....	33
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	37
ANÁLISIS DE DEMANDA POTENCIAL.....	38
DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO.....	41
ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	41
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	45
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	46
ESTRATEGIA DE PRECIO.....	46
Propuesta de valor .....	47
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES .....	49
RECURSOS .....	49
LOCALIZACIÓN Y LAY OUT.....	51
PROVEEDORES .....	52
PRODUCCIÓN.....	53
PRESUPUESTO .....	56
INVERSIÓN INICIAL .....	56
FUENTE DE FINANCIAMIENTO .....	57
INGRESOS .....	57
EGRESOS.....	58
➤ COSTO DE LA MERCADERÍA O DE INSUMOS.....	58
➤ SUELDOS:.....	59

---

➤ GASTOS: .....	60
AMORTIZACIONES: .....	63
IMPUESTO A LAS GANANCIAS: .....	63
CAPITAL DE TRABAJO:.....	64
FLUJO DE FONDOS ESTIMADOS DE LA NUEVA SUCURSAL QUE SE ESTUDIA ABRIR .....	65
ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL PROYECTO .....	66
VAN: Valor Actual Neto.....	66
TIR: Tasa Interna de Retorno (ANEXO 17) .....	67
CONCLUSIONES FINALES .....	68
RECOMENDACIONES .....	70
ANEXOS.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	91

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo fundamental determinar la viabilidad organizacional, económica, tecnológica y cultural de la creación de una nueva unidad de negocio para la empresa Cormorán S.A. en la localidad de San Francisco, provincia de Córdoba.

Cormorán S.A. es una empresa mayorista y minorista de productos de consumo masivos. Cuenta con un centro mayorista en la localidad de Rafaela, provincia de Santa Fe, y 8 (ocho) sucursales minoristas, 7 (siete) en la localidad de Rafaela también y 1 (una) en San Francisco, provincia de Córdoba. Es una empresa consolidada en el mercado y en constante crecimiento, por lo que desde hace un tiempo, su dueño comenzó a pensar en la posibilidad de seguir expandiéndose y abrir otra sucursal en la ciudad de San Francisco para intentar ganar un mercado que se encuentra en expansión y seguir consolidándose en la ciudad como lo viene realizando desde hace más de 20 años.

A continuación se encontrarán con el resultado de meses de trabajo. Con investigaciones y análisis internos y externos de la empresa. Un estudio de mercado y del entorno donde se pretende instalar la nueva sucursal. Planteamiento de objetivos y proyecciones de ventas. Lo que derivó en el actual plan de negocios que intentará determinar con gran precisión si la implementación del proyecto es factible de realizarse.

## LA IDEA DEL NEGOCIO

Cormorán S.A. analiza la posibilidad cierta de abrir una nueva sucursal de autoservicio ubicada en la localidad de San Francisco, provincia de Córdoba, destinada a la comercialización de productos masivos de alta calidad y ofreciendo un gran servicio a la comunidad. La idea principal, es sumar una nueva sucursal a la ya existente, pero con algunas características distintivas. La actual sucursal se encuentra operando desde hace más de 20 (veinte) años, ubicada en el centro de la ciudad y orientada a un mercado que reconoce y prefiere el servicio y la calidad en equilibrio con el precio. La nueva sucursal que se analiza abrir, podría ubicarse en la periferia de la ciudad, donde se viene desarrollando un crecimiento barrial y habitacional importante en los últimos años. Y la idea principal es dar un servicio idéntico al que viene dando, pero en un tamaño más reducido que la convierte en un negocio de proximidad, donde las personas puedan comprar sin demoras.

## LA EMPRESA

Cormorán S.A. es una empresa familiar nacida en el año 1975 como mayorista de productos de consumo masivos. En 1977 acompañando el proceso de concentración del mercado minorista, abre su primera boca de autoservicio en la localidad de Rafaela (Santa Fe). Desde ese momento, Cormorán S.A. crece sostenidamente en sus dos canales de comercialización, apoyados en sólidos valores reconocidos por sus clientes.

En la esfera Mayorista, la empresa logró una cobertura en 4 provincias, y en el minorista 8300 mts cuadrados repartidos en 8 sucursales, 7 establecidas en Rafaela y 1 en San Francisco provincia de Córdoba bajo el nombre de “**Supermercado Pingüino**”. Además, cuenta con un centro de producción de panificados y pastas frescas, que comercializan en las distintas sucursales con gran aceptación de sus clientes. Cuenta también con marcas propias: Estancia los Sauces, de cortes de carne Premium, y Coral Sea, de productos enlatados. (Información obtenida de la página de la empresa [www.cormoran.com.ar](http://www.cormoran.com.ar)).

La nueva sucursal que se estudia abrir en los próximos meses estará ubicada en la intersección de las calles Libertador Norte y Gutiérrez, y contará con una superficie total de 1000 metros cuadrados, 600 correspondientes al salón de venta y oficinas, y 400 para el depósito. Se incorporará un total de 24 empleados, distribuidos entre los distintos sectores: línea de cajas, reposición, verdulería, carnicería, fiambrería, panadería, depósito, oficinas, etc. Y se contratará el servicio de seguridad de la misma empresa que brinda el servicio en la otra sucursal del supermercado de la ciudad. (ANEXO 1)

## HISTORIA DE LOS MIEMBROS

Cormorán S.A. se caracteriza por ser una empresa familiar, que comenzó siendo muy pequeña y logró expandirse enormemente, pero sin perder esa característica tan especial de empresa familiar.

El director de la empresa es Dante López, quien inició con la misma en la década de 1970. Hoy, Dante tiene una postura un tanto pasiva, y quienes toman las decisiones en la actualidad son sus tres hijos: Mariano, encargado de compras, Francisco, encargado de Marketing, y

Carolina, encargada de RRHH. A su vez, cada una de las sucursales cuenta con un gerente, encargado de llevar a cabo las decisiones tomadas por el directorio. Dante López comenzó en el año 1975 con la apertura de un comercio mayorista. A los pocos años decidió incursionar en el comercio minorista abriendo la primera sucursal de autoservicio llegando con el tiempo a tener 8 sucursales.

### NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa tuvo algunas mutaciones a lo largo de la historia hasta llegar al que posee hoy en día. Comenzó siendo la firma López–Caula, ya que se trataba de una sociedad entre dos amigos que comercializaban unos cuantos productos de manera mayorista con pequeños negocios de la ciudad de Rafaela. Al poco tiempo esta sociedad se divide por lo que el nombre cambia a “Mayorista López”. Durante 1 década funcionó bajo esta denominación hasta que deciden nombrar a la empresa con el nombre “Cormorán S.A. Servicio Mayorista”, ya que la empresa había tenido un crecimiento importante en la esfera mayorista.

Al poco tiempo, deciden abrir la primera sucursal de supermercado minorista bajo el nombre de “Pingüino”, el cual persiste hoy en día. (ANEXO 2)

### MISIÓN

"Crear oportunidades y escenarios para que la población tenga la mejor experiencia mientras satisface sus necesidades básicas"

### VISIÓN

Ser la cadena de supermercados más importante del país, reconocida por su excelencia en servicio, con un desempeño responsable en materia social y ambiental.

## VALORES

- Innovación
- Honestidad
- Calidad
- Compañerismo
- Eficiencia
- Empatía
- Respeto
- Responsabilidad
- Confianza

## NECESIDAD

De todas las necesidades que puede tener una empresa, Cormorán trabaja principalmente sobre las siguientes:

- **Necesidad de adaptación:** Para Cormorán, esta es la necesidad principal y por la que trabaja todo el tiempo. En un mundo que cambia día a día, que avanza en materia tecnológica y que no para de crecer, es importante estar preparados y acompañar dichos cambios. Una empresa que funciona muy bien hoy, si no se adapta a los cambios del sistema, es probable que mañana deje de funcionar bien y termine desapareciendo. Por lo tanto, Cormorán, trabaja día a día en esta necesidad de adaptación, haciendo inversiones todo el tiempo con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades que van surgiendo día a día en la sociedad.
- **Necesidad de desarrollo:** Cormorán S.A. nace como un negocio mayorista ubicado en una localidad de la provincia de Santa fe, que abastecía a negocios pequeños de la zona. Desde el primer día, Cormorán trabajó en esta necesidad de desarrollo permanente, llegando con el tiempo a insertarse en la venta minorista con un pequeño local en la ciudad de Rafaela. Con el correr de los años, fue abriendo distintas sucursales en dicha ciudad y logró instalarse también en la provincia de Córdoba con una sucursal de autoservicio en la localidad de San Francisco y con el deseo y el proyecto de abrir otra en los próximos meses. En materia mayorista, logró expandir sus ventas también por diferentes provincias. Ese es el espíritu de Cormorán, un desarrollo permanente de su trabajo y el deseo de seguir expandiéndose a través del territorio argentino.
- **Necesidad de fidelización de clientes:** El cliente, debe ser la razón de cada empresa. Ellos son los que deciden qué empresa sigue en el mercado y cual no, a través de sus compras. Por este motivo es que Cormorán no solo se preocupa por brindarles un buen

servicio y una agradable experiencia en sus compras, sino que trata de llegar al fondo de la cuestión, e intenta fidelizarlos. Un cliente fiel, es aquel que tiene una relación estrecha con la empresa y que la ve como una única opción de compra. No te compara con la competencia, ni tiene dudas de lo que está comprando, porque esos análisis los hizo previamente antes de convertirse en un cliente fiel. Cormorán apunta a conseguir la mayor cantidad de clientes de este tipo.

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

Actualmente, Cormorán posee 430 empleados distribuidos por toda la empresa, desde el director hasta el último empleado en ingresar. La máxima autoridad es Dante López, quien dirige la empresa. Él cuenta con un grupo de personas que forman parte del directorio. Ellos son: su hijo Mariano, gerente de compras; su hijo Francisco, gerente de Marketing; su hija Carolina, gerente de Recursos Humanos; Gerardo Rouco Oliva, contador de la empresa y Gustavo Molfino, máximo accionista. Ellos toman las decisiones más importantes y marcan el rumbo que debe seguir la empresa y se la transmiten a los gerentes de cada una de las sucursales de autoservicio, al gerente del mayorista y al gerente del centro de producción de panificados y pastas. De esta manera, la empresa logra una integración general y una fluida comunicación entre todas las áreas de la empresa. Cada uno de los gerentes antes mencionados posee su equipo de trabajo con el cual lleva a adelante las actividades diarias con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. **(ANEXO 3).**

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### MACRO ENTORNO

#### ANÁLISIS PESTEL

##### FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS

Según la última actualización realizada por **santandertrade.com** Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2022, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 4%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores afectados por la pandemia. Sin embargo, se espera que la segunda economía de Sudamérica crezca con un ritmo más suave en los próximos años. El FMI proyectó un crecimiento del 2% para 2023 y 2024, ya que la tensión monetaria y las presiones sobre los precios debieran fragilizar los mercados laborales y el consumo privado.

Desde 1950, Argentina ha pasado el 33% del tiempo en recesión, el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial. La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2022 y alcanzó un estimado del 72,4%, según el FMI, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza y que el peso se devaluó como resultado de la falta de un plan económico creíble por parte del gobierno. Para frenar las presiones inflacionistas, el gobierno añadió nuevas tasas cambiarias a las más de diez que ya existen en Argentina. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un -3,8% del PIB, mientras que la deuda pública llegó al 76% en 2022. Por lo demás, el país avanzó en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, y logró un acuerdo en 2022. Por ello, se prevé que el país siga reduciendo el desbalance macroeconómico y que restaure el orden fiscal en los próximos años. Aunque la pandemia golpeó con fuerza la economía argentina, el país se ha ido recuperando y el gobierno ha implementado medidas para contrarrestar la crisis económica.

En 2022, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 6,9%, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país y se prevé que se mantenga en el mismo nivel en 2023 y 2024. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de

la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Las obras de red de infraestructuras requieren más inversiones, ya que el acceso a la electricidad y al agua en las zonas rurales no siempre está garantizado.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. La soja y la caña de azúcar se cultivan extensamente para la producción de biocombustibles, una especialidad del país, que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa el 7,1% del PIB, pero solo emplea al 0,1% de la población (cifras del Banco Mundial). Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en términos de materias primas: es el cuarto mayor productor de gas natural en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto del mundo, junto con la cuarta mayor reserva de litio. Las exportaciones agrícolas son una fuente clave de ingresos para Argentina, especialmente cuando el país sale de una recesión que se ha visto agravada por la pandemia. Sin embargo, en 2022 el país sufrió una de las peores sequías en décadas, lo que tuvo un fuerte impacto en las cosechas de trigo, maíz y soja.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector representaba el 23,6% del PIB en 2020 y emplea al 21,8% de la población. El procesamiento y el envasado de alimentos (en particular el envasado de carne y el enlatado) y la molienda de harina constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo duradero, el sector textil, los productos químicos y petroquímicos, farmacéuticos, de imprenta, metalurgia y acero, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos. En 2022, la actividad industrial en Argentina siguió creciendo, señalando una continua recuperación tras el impacto de la pandemia.

El sector terciario es el que más contribuye al PIB, con un 52,5%, y emplea al 78,1% de la población activa. Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual

que el turismo, que se está convirtiendo en un sector cada vez más importante. En 2022, el turismo tuvo un crecimiento considerable, ya que la devaluación del peso convirtió al país en un destino atractivo para los turistas extranjeros. Como resultado de esto, en 2022 el número de turistas en Argentina volvió a los niveles previos a la pandemia.

En lo que respecta a la ciudad de San Francisco, donde se estudia instalar la nueva sucursal, la misma se encuentra en una rica región agro ganadera con excelentes rindes de soja, trigo, maíz y muy buena producción láctea derivada de ganados vacunos de origen europeo. A partir de su crecimiento, a lo largo del siglo XX la ciudad se fue desarrollando como un polo industrial. Las primeras fábricas se dedicaron a la elaboración de materias primas agropecuarias, como las industrias alimenticias (por ejemplo fábricas de pastas), o derivados lácteos como los del conjunto Sancor, así como las madereras y textiles que aprovechan la producción forestal y algodónera de la región chaqueña. En una segunda etapa se han desarrollado industrias más diversificadas, menos vinculadas al agro: metalmecánica, eléctrica, plástico, máquinas de coser (como las Godeco), mueblería etc., contando en la actualidad con un pujante Parque industrial.

### **Supermercadismo en Argentina**

Según un informe publicado por **clarin.com**, actualizado el 27/05/2023, reflejan el declive de los autoservicios. En abril de 2023, las ventas en ese canal comercial se derrumbaron casi 17% y en el año acumulan un retroceso de 8,2%. Además, el formato pierde relevancia frente a otros, como las grandes cadenas y los mayoristas. “De 2018 a la fecha cerraron el 5% del total y pasaron de tener el 20% de participación en el consumo masivo al 13%”, explica Javier González, de la consultora Nielsen.

Se estima que hoy sobreviven 20.000 autoservicios en el país, que compiten principalmente contra los supermercados (4.000 sucursales), almacenes y tiendas de barrio (140.000) y kioscos (125.000). “El autoservicio es el canal más golpeado de todos”, subraya González. Yolanda Durán, titular de la cámara que representa a los súper chinos, coincide en que en el sector “hay mucho nerviosismo” por la expansión de los comercios de proximidad propiciadas por las grandes cadenas y algunos mayoristas.

Durán alude, sobre todo, a las tiendas *Express y Market* de Carrefour, la mayoría de los puntos de venta de supermercados Dia (el 70% de los cuales son franquiciados) y al formato “Barrio” de la empresa mayorista Diarco. Estas sucursales más chicas de las cadenas cuentan con ventajas clave, entre ellas el programa Precios Justos, promociones en acuerdo con fabricantes y bancos, la posibilidad de financiar y un amplio abanico de medios de pago.

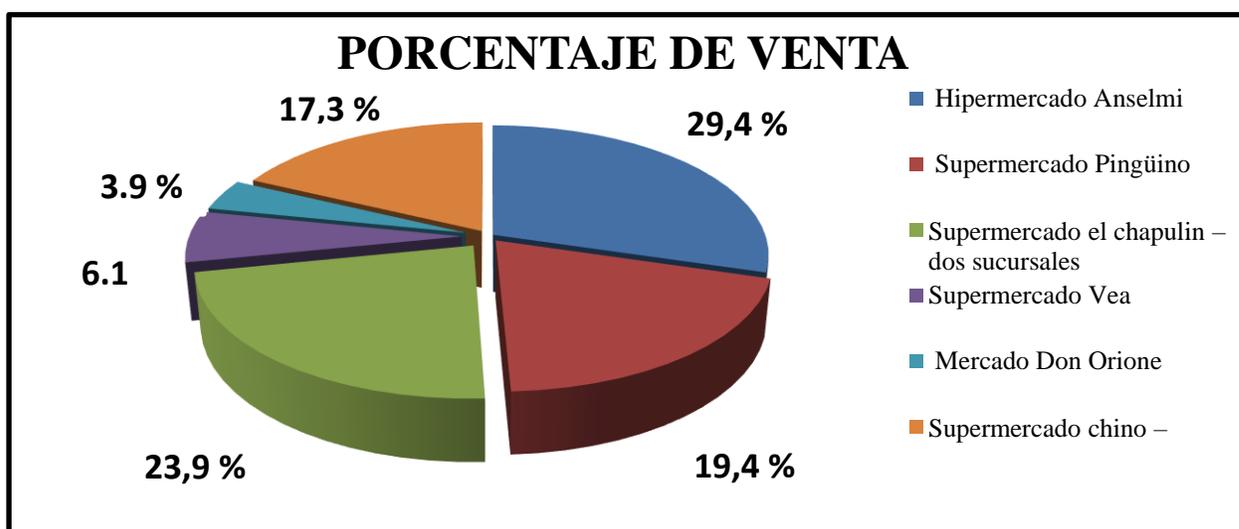
Es destacable el desarrollo en los últimos años de los formatos denominados “de proximidad”, que son los que impulsaron el desarrollo del canal supermercados desde el año 2013 en adelante. Se trata de tiendas con un promedio de 500 m<sup>2</sup> de salón de ventas, que se encuentran próximas a los hogares de los consumidores, formando parte de los barrios, contrariamente a las grandes superficies de los hipermercados que se encuentran en las periferias y demandan otros tiempos para acceder y realizar las compras, un tiempo que hoy es valorado para otras actividades.

Acompañando este desarrollo es que en Argentina hace 10 años las grandes cadenas vieron la alternativa del canal de proximidad como una ventaja, que inicialmente en paralelo a los supermercados chinos la movilizó el grupo francés Casino con su cadena de supermercados de proximidad Leader Price, que más adelante se vendió al fondo de inversión norteamericano Nexus.

En la jerga comercial, las grandes cadenas de supermercados representan el “canal moderno”. Según Nielsen, hoy concentran el 35% de las ventas de productos masivos (alimentos, bebidas, tocador y limpieza) frente al llamado “canal tradicional”, que abarca a almacenes y kioscos, que llegan al 51%. El ascenso de las cadenas, precisamente, tiene que ver con la expansión de los formatos minimercados, entre otras cosas.

En San Francisco, hay una amplia variedad de autoservicios de distintas superficies concentrados en su mayoría en la zona céntrica de la ciudad.

- Hipermercado Anselmi
- Supermercado Pingüino
- Supermercado el chapulín – dos sucursales
- Supermercado Vea
- Mercado Don Orione
- Supermercado chino – 8 sucursales



### FACTORES SOCIO-CULTURALES

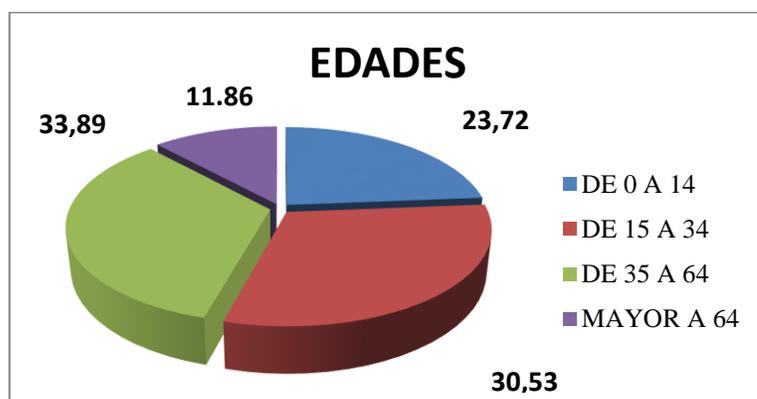
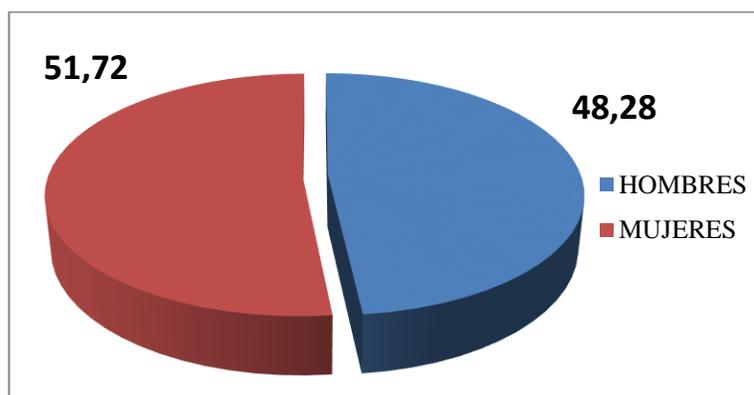
San Francisco es una ciudad de la provincia de Córdoba y cabecera del departamento San Justo. Se ubica a 206 km. de la ciudad de Córdoba Capital, en el este de la provincia y en el límite con la provincia de Santa Fe. San Francisco fue fundada el 9 de septiembre de 1886, en torno a una estación de ferrocarril que estaba ubicada en la que hoy es la plaza cívica de la ciudad. En lo que respecta al nombre de la ciudad existen dos versiones, una atribuye la denominación a la existencia, en sus cercanías, de un fortín cuyo patrono era San Francisco de Asís. La otra, quizás más fundamentada, es la que considera que Iturraspe homenajeó a su hermano más querido, llamado Francisco, muerto el 14 de abril de 1878, bautizando con el nombre del Santo de este a la colonia que devendría en ciudad. ([Wikipedia.org/wiki/San\\_Francisco\\_](http://Wikipedia.org/wiki/San_Francisco_))

De acuerdo a lo publicado por “sanfranciscodigital.com.ar”, San Francisco cuenta con 61,750 habitantes (según datos oficiales del INDEC, 2010) lo que representa un incremento del 5 por ciento frente a los 58,779 habitantes arrojados en el censo anterior (año 2001)

El Censo Provincial de Población 2008 había registrado 61.260 pobladores. Conforme a esto, San Francisco continúa siendo la cuarta ciudad de la provincia de Córdoba.

La ciudad de San Francisco está conurbanada con otras poblaciones: Plaza San Francisco, barrio periférico de la ciudad, Frontera y barrios Acapulco y Veracruz pertenecientes a la

Comuna de Josefina, en la provincia de Santa Fe, siendo una población metropolitana de 74,060 habitantes (Indec 2010).



Analizando los gráficos, se encuentran dos datos interesantes:

En primer lugar, se puede observar una leve superioridad de mujeres contra hombres en lo que respecta a la cantidad de habitantes. Teniendo en cuenta que las compras en una familia las llevan a cabo en mayor medida las mujeres, este es un dato no menor. Ellas son más organizadas a la hora de programar las compras y saben exactamente lo que hace falta comprar en un hogar. El hombre, en cambio, por lo general se limita comprar lo que le piden y en muchos casos se olvida algún elemento.

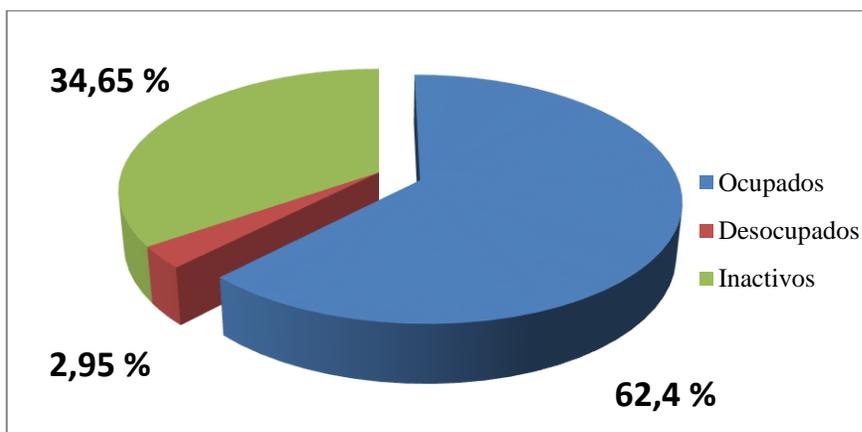
El siguiente dato importante surge de la edad predominante de los habitantes de San Francisco. Se puede ver que más del 60% de los mismos, tienen una edad comprendida entre

los 15 y 64 años. Esta franja de edad corresponde personas que tienen decisión de compra y recursos para hacerlo, por lo tanto, el mercado se hace un poco más atractivo.

#### NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS HABITANTES DE SAN FRANCISCO

- Población de 10 años o más que sabe leer o escribir: **99,0 %**
- Población entre 15 y 18 años que asiste a un establecimiento educativo: **79,9 %**
- Población mayor de 18 años con nivel secundario completo o mas: **50,8 %**
- Población mayor de 25 años con nivel universitario completo: **9,0 %**

#### CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DE LOS HABITANTES DE SAN FRANCISCO



#### FACTORES TECNOLÓGICOS

Las nuevas tecnologías cambian nuestro diario vivir. Desde que existen los celulares nuestros hábitos para consumir información han cambiado. Así mismo, las plataformas de streaming modificaron la forma en que vemos la televisión o escuchamos radio. Por lo tanto, no es una sorpresa saber que la forma como compramos o vendemos también se está cambiando. En el caso de los supermercados estas nuevas tecnologías se aplican en busca de darles una mejor experiencia a los usuarios en el momento de comprar. Así mismo, pueden hacer sus procesos más eficientes lo que se resume en un ahorro de costos para ellos.

El portal Forbes analizó que en el año 2022, el 83% de las compras todavía se realizaron de forma tradicional. Así mismo, este portal también aseguró que los supermercados se han dado cuenta de la importancia de las nuevas tecnologías al momento de aumentar sus ventas. Por esto, han creado nuevas formas de invitar a los usuarios para comprar tanto online como en físico dentro de las tiendas.

**Webretail.com.ar** publicó un informe el 19 de junio de 2020 acerca de las operaciones realizadas con QR:

Durante el período de aislamiento social y obligatorio, la cantidad de operaciones con QR (+25%) y el volumen de pagos (+80%) en supermercados minoristas registró un crecimiento notorio, pese al aislamiento social preventivo y obligatorio.

Los comercios de cercanía crecieron fuerte en cuarentena: tickets más altos en tiendas de barrio, por mayor stockeo y la imposibilidad de desplazarse. El volumen de facturación con QR en tiendas pequeñas creció un 300% entre febrero y mayo, con un 200% en el caso de los supermercados chinos. En tanto que los mayoristas duplicaron el volumen de ventas entre febrero y abril, impulsadas por el fenómeno de stockeo. En mayo se vio una baja en este segmento, que fue absorbida por el canal minorista.

De acuerdo a una publicación realizada por **www.enter.com**, el 27 de marzo de 2018, La inteligencia artificial (IA) puede ayudar a los supermercados o tiendas a pronosticar y planificar la cantidad de mercancía necesaria. De este modo, la IA es una de las tecnologías más usadas en los negocios. Por ejemplo, las grandes cadenas que buscan crecer en sus ventas digitales en los últimos años han empezado a usar esta tecnología. De hecho, en 2022, el uso de aplicaciones con esta tecnología tuvo una inversión de 39.500 millones de dólares. Según un estudio de McKinsey & Co, el uso de tecnologías IA podría reducir el error en inventarios en un 50%; así mismo, podría crear para los clientes una mejor experiencia a través de la personalización.

Supermercados sin personas para la asistencia al cliente es el siguiente paso. Uno de los pioneros en esto es Amazon con su supermercado Amazon Go en Seattle, Washington. La idea es hacer el proceso de pago mucho más fácil, sin filas. Así mismo, se esperaría que en estas tiendas todos los pagos se realicen de manera digital (política de no dinero en efectivo) y no ayudantes (es decir, sin personas a quienes solicitar ayuda). En teoría, los usuarios deben entrar y escanear códigos QR en los productos. Otra opción es que los estantes tengan sensores que reconozcan cuando se toma un producto. De igual manera, no hay que hacer fila. Por último, al dejar el supermercado se descuenta de una billetera digital el monto a

pagar por los productos retirados de la tienda. Carrefour y Disco también desarrollan esta metodología de cajas sin cajeros en distintas partes del mundo.

Actualmente en China los usuarios pueden pagar en KFC sus órdenes por medio de reconocimiento facial. Otro ejemplo es la cadena de supermercados Walmart que había patentado una tecnología para usar reconocimiento facial y medir la satisfacción de sus clientes. Por ahora, el reconocimiento facial es la segunda tecnología biométrica más usada después de las huellas digitales.

En una publicación realizada por **www.iproup.com**, el 6 de septiembre de 2019, y otra realizada por **www.ambito.com**, el mismo día, cuentan que: En Argentina, Changomas invirtió más de 20 millones en la remodelación de sus instalaciones y en la incorporación de un sistema exclusivo de cajas de self-checkout y self-scanning, convirtiéndose así, en la primera tienda de la cadena en brindar un servicio de pago totalmente automatizado. La implementación del sistema de cajas 100 % autoservicio es una prueba piloto que se está desarrollando en la tienda Changomas de José C. Paz.

En San Francisco, estas tecnologías parecen estar muy lejanas. Aunque hubo un avance notable en las últimas décadas: sistemas operativos para todo lo relacionado al control de stock, colectoras de datos conectadas al sistema que permiten realizar diversas funciones, compras virtuales, etc. Cormorán, hace años que viene desarrollando todas estas cuestiones, encontrándose hoy con un avance muy grande en todo lo relacionado a control de stock. La mercadería tiene un seguimiento muy detallado desde que ingresa a la empresa por el depósito, con un doble control y cruzamiento de datos. El personal administrativo carga las facturas al sistema en el mismo instante en que se está descargando la mercadería del camión. El encargado de depósito, escanea cada caja de mercadería con una colectoras conectada al sistema. Luego se comparan ambas funciones y se cotejan las posibles diferencias. Con respecto a las compras virtuales, la empresa desarrolló una aplicación muy fácil de usar. Los clientes pueden realizar sus compras de manera rápida y haciendo un recorrido de las distintas categorías de productos, los cuales se encuentran identificados con fotos. Una vez que la persona llena su carrito virtual, elige el medio de pago y se cierra la operación. Dicha compra la recibirá en el transcurso del día en su domicilio. Obviamente, todas estas funciones se desarrollaran también en la nueva sucursal que la empresa piensa abrir. Esta forma de compra es una tendencia que crece día a día y que se vio muy incrementada durante los meses de pandemia.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

FACTORES EXTERNOS CLAVES PONDERADO	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR
---------------------------------------	-------	--------------	-------

***Oportunidades***

1. Crecimiento poblacional en aumento.	0.10	3	0.30
2. Tendencia futura en compras exprés.	0.10	3	0.30
3. Ausencia futura de competidores en la zona	0.15	3	0.45
4. Aplicación para compras web en desarrollo.	0.05	4	0.20
5. Reducción futura de impuestos municipales por generación de puestos de trabajo.	0.05	2	0.10
6. Bonificaciones importantes de proveedores por aumentos en las compras.	0.10	3	0.30

***Amenazas***

1. Recesión económica esperada para los próximos meses.	0.10	3	0.30
2. Incremento en el poder de negociación de proveedores y clientes.	0.05	2	0.10
3. Apertura constante de sucursales de supermercados chinos en la ciudad.	0.05	2	0.10
4. Periodo inflacionario actual y futuro.	0.10	2	0.20
5. Aumento exponencial de robos en Supermercados.	0.05	1	0.05
6. Finalización próxima de subsidios a algunos productos e impuestos.	0.05	2	0.10
7. Trabas para la importación de mercadería.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

## CONCLUSIÓN

Analizando los datos expuestos anteriormente, podemos concluir que Cormorán, se encuentra en una situación muy satisfactoria, donde el balance entre las oportunidades que tiene por delante y las amenazas con las que debe lidiar, dan como resultado una inclinación favorable. Las oportunidades arrojan un resultado de 1.65 mientras que las amenazas un 0.95. Esto quiere decir que las oportunidades pesan mucho más que las amenazas. Por otro lado, el valor total obtenido es de 2.60, un poquito por encima de la media. Existen características políticas, sociales, ambientales y económicas actuales muy beneficiosas para la empresa; y aquellas que son desfavorables no la afectan en gran medida. Cormorán S.A. se encuentra preparada para poder afrontarlas.

## MICRO ENTORNO

### MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
---------------------------------	--------------	---------------------	--------------

#### *Fortalezas*

1. Salón pequeño, limpio y bien iluminado, ideal para compras rápidas.	0.05	3	0.15
2. Atención cordial hacia los clientes.	0.07	3	0.21
3. Excelente calidad de los productos que ofrece.	0.07	4	0.28
4. Amplia variedad de productos.	0.04	3	0.12
5. Servicio de envío de pedidos a domicilio.	0.04	3	0.12
6. Fidelidad de los clientes.	0.07	4	0.28
7. Situación económica de la empresa muy buena.	0.08	3	0.24
8. Aceptación de pago con tarjeta de crédito.	0.04	3	0.12
9. Apertura de cuentas corrientes a empresas y empleados.	0.04	3	0.12
10. Mayorista propio.	0.07	4	0.28
11. Empleados capacitados.	0.06	4	0.24

#### *Debilidades*

1. Precios poco atractivos.	0.08	2	0.16
2. Mayor carga impositiva por ser empresa de otra provincia.	0.06	2	0.12

3. Estructura administrativa muy costosa.	0.07	2	0.14
4. Logística costosa y con demoras.	0.07	1	0.07
5. Playa de estacionamiento pequeña.	0.05	2	0.10
6. Sistema operativo poco eficiente.	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.83</b>

### CONCLUSIÓN

Después de analizar la matriz EFI (Evaluación de factores internos), podemos concluir que Cormorán S.A. se encuentra en una situación muy favorable. El trabajo arduo y la capacitación realizada por la empresa durante años hoy dan sus frutos, ya que logró formar una identidad sólida.

Las Fortalezas arrojan un resultado de 2.16, ampliamente superior a las amenazas que arrojan el 0.67. Y la suma de ambas se encuentra por arriba de la media.

La empresa posee una serie de fortalezas que le permiten desarrollarse día a día y afrontar los problemas que pueden ir surgiendo. Las debilidades que posee son pequeñas y totalmente superables. Por lo tanto, se entiende que la empresa no va a tener dificultades para subsistir en el mercado, por el contrario, está absolutamente preparada para cumplir con todos los objetivos planteados.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES DE ÉXITO	VALOR	CORMORÁN S.A.		ANSELMÍ		EL CHAPULÍN	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Fidelidad de sus clientes	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Variedad de marcas y productos	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Competitividad en precios	0,15	2	0,30	4	0,6	4	0,6
Nivel de atención de sus clientes	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6
Limpieza del local	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Publicidad	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,30</b>		<b>2,75</b>		<b>3,25</b>

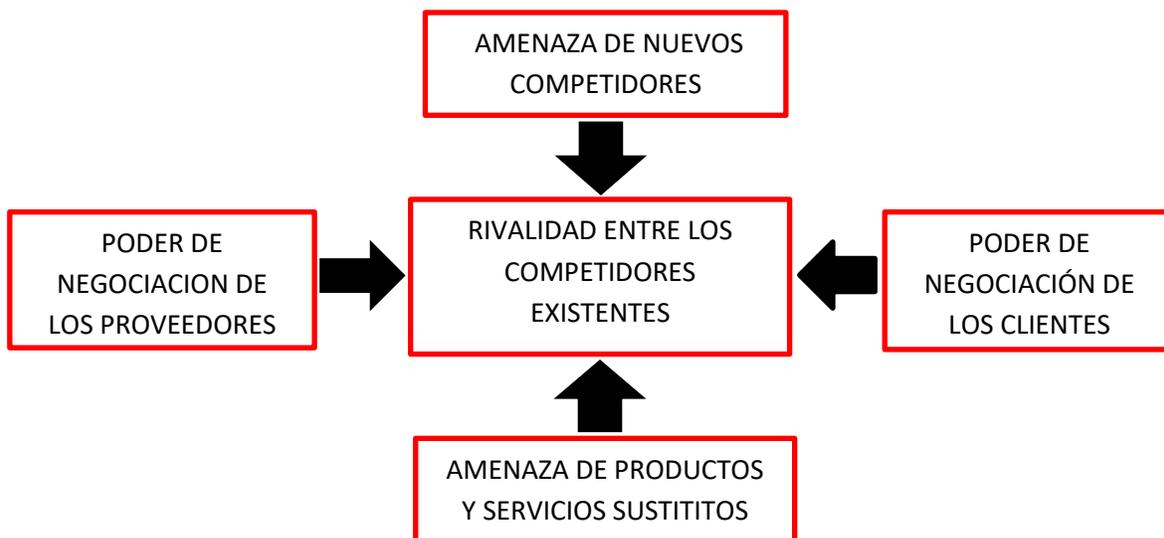
### CONCLUSIONES

La competencia o competidores que se sitúan en la ciudad de San Francisco, en el rubro autoservicio, es muy variada. Cada uno de ellos con un formato propio y muy distinto quizás a los demás. Esto provoca una amplia gama de alternativas para el cliente a la hora de elegir donde realizar sus compras. Cormorán S.A. logró insertarse en el mercado local, viniendo desde otra provincia, y hacerse competitivo con sus fortalezas. La empresa se presenta como una alternativa muy atractiva para aquellos clientes que buscan un lugar agradable, limpio, ordenado, donde haya una buena atención, una extensa variedad de productos, buena calidad y gran servicio.

Por lo tanto, se puede observar en la tabla anterior, que Cormorán se encuentra en una situación de ventaja con respecto a sus principales competidores cuando se analizan una serie de cualidades generales de los mismos. Esas cualidades son consideradas como los factores que llevan al éxito, es decir, que al tener desarrollados en mayor medida cada una de dichas cualidades se estará más cerca del éxito en comparación a otras empresas. Cormorán se muestra muy sólida, es evidente que hay un gran trabajo por detrás. Solo se encuentra en

desventaja con sus competidores en precio. Hay muchas empresas que solo toman esta variable como la única opción para tener una ventaja competitiva con el resto.

## LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES - ALTA

Existe un elevado poder de negociación por parte de los clientes ya que al haber una extensa variedad de autoservicios disponibles en la ciudad, y a su vez, variedad de alternativas de productos, el cliente tiene el poder para decidir ¿que comprar? y ¿en qué lugar hacerlo? Por lo tanto, las empresas deben trabajar por fidelizar a sus clientes, ofreciendo lo que ellos desean.

### AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES - MEDIA

En lo que respecta a esta variable, existe una proliferación de locales de autoservicio denominados chinos, al igual que en el resto del país, con un formato sencillo y económico apuntado a ventas barriales compitiendo principalmente con negocios o almacenes. En

cambio, la inserción de supermercados de mediana y grande superficie resulta ser bastante improbable por las características de ciudad. Si bien, San Francisco tuvo un crecimiento poblacional, existe una saturación en la cantidad de autoservicios en comparación con la cantidad de habitantes, lo que hace dudar del buen funcionamiento de un nuevo integrante de importante superficie. Un dato no menor, es que los distintos autoservicios existentes en la ciudad, sin tener en cuenta a los de origen chino, tienen una antigüedad no menor a 15 años, por lo que ya se encuentran consolidados en el mercado y no hubo en todo este tiempo ingreso de nuevos actores.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES - MEDIA

Con respecto a este punto, se pueden diferenciar dos situaciones:

Cuando se trata de proveedores de grandes marcas, el poder de negociación de los mismos es mayor, ya que al tratarse de marcas reconocidas que todas las empresas de autoservicios desean tener en su local, ellos podrán gestionar mayores condiciones.

En cambio, cuando se trata de proveedores de marcas pequeñas, probablemente sean los clientes los que tengan mayor poder para negociar y los proveedores, en este caso, aceptar las condiciones con tal de entrar en el mercado en mayores comercios.

#### AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS - ALTA

Existe una gran variedad de servicios sustitutos al que brinda Cormorán, desde pequeños quioscos o almacenes de barrios hasta grandes tiendas con gran variedad de productos. También se puede ubicar en este punto a aquellos comercios que ofrecen algún producto o rubro de productos como los que ofrece Cormorán, ejemplo verdulerías, carnicerías, panaderías, etc. Por lo tanto existe una extensa variedad de comercios que ofrecen un servicio o productos similares, lo que genera una gran amenaza.

#### RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES - ALTA

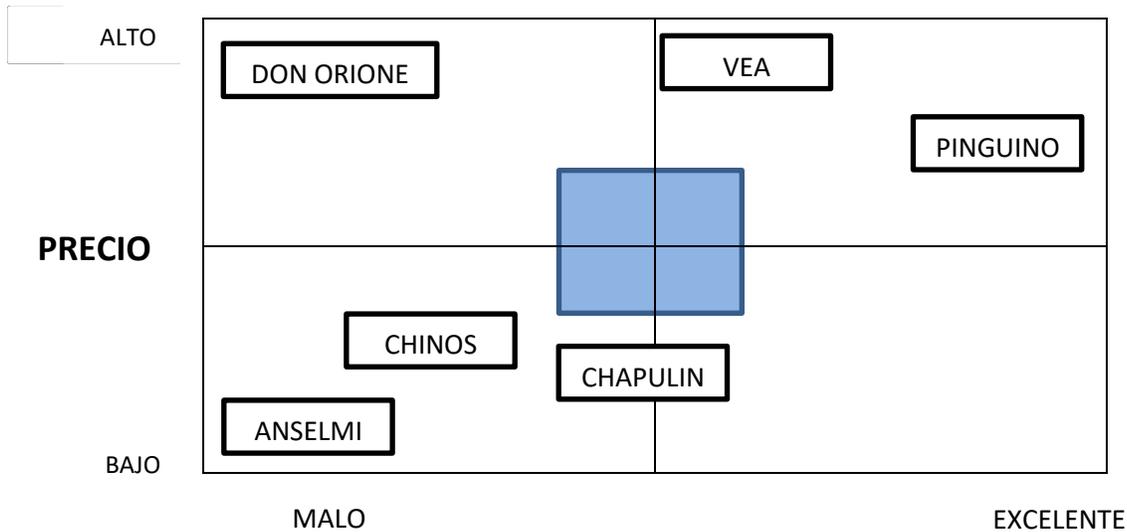
Existe una extensa rivalidad entre los competidores existentes, ya que son muchos y todos luchan por tener una mejor participación en el mercado. Los productos que ofrecen, los precios que manejan y las publicidades que realizan están pensados minuciosamente con el objetivo de obtener ventajas competitivas hacia el resto.

Las 5 fuerzas de Porter	-100	-50	0	50	100	
Nuevos competidores	ALTA	MODERADO	MEDIO	BAJA	NINGUNA	0
Poder del cliente	ALTA	MODERADO	MEDIO	BAJA	NINGUNA	-100
Poder del proveedor	ALTA	MODERADO	MEDIO	BAJA	NINGUNA	0
Productos sustitutos	MUCHOS	MODERADO	MEDIO	POCOS	NINGUNA	-100
Rivalidad entre competidores	INTENSA	MODERADO	MEDIO	POCA	NINGUNA	-100
<b>TOTAL</b>						<b>-300</b>

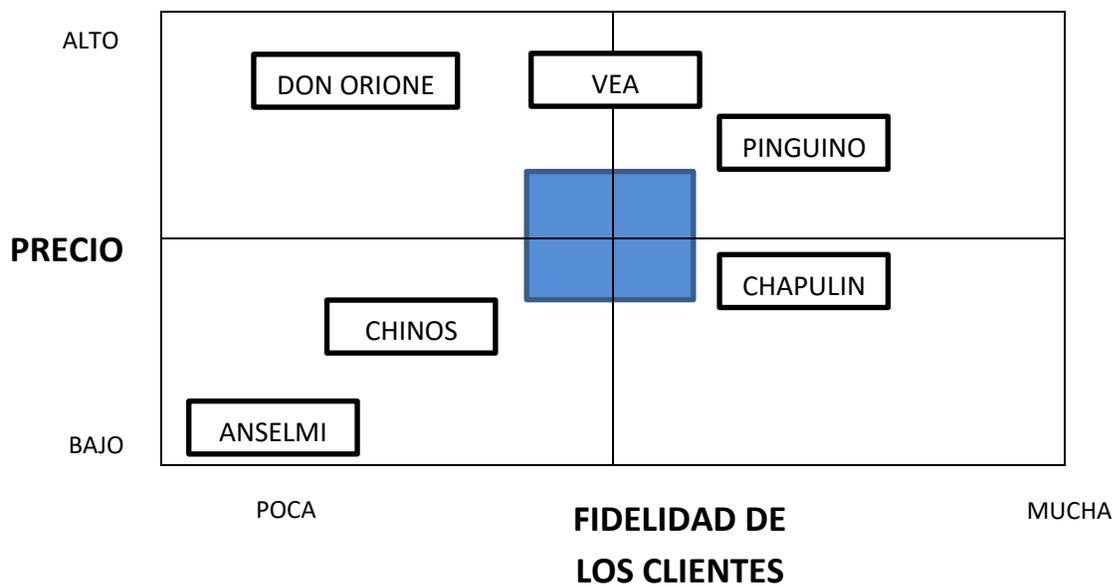
### CONCLUSIÓN

Después de analizar las distintas fuerzas competitivas de Porter, la interacción entre ellas y con el medio ambiente, se puede obtener un panorama más amplio de la situación en la que se encuentra la empresa en materia competitiva y así poder formular estrategias que permitan obtener una ventaja ante el resto. Se puede apreciar un entorno muy competitivo, con muchos actores que buscan ganar mercado y obtener una ventaja ante el resto. Además de competidores directos, al tratarse de un rubro tan amplio, existen muchos otros competidores que obtienen una porción de mercado y en muchas ocasiones, ayudados por la informalidad, por vender ilegalmente o no blanquear el 100% de sus ventas. Esta rivalidad le otorga un gran poder a los clientes, ya que ellos son los que decidirán donde comprar después de analizar las múltiples opciones. Por lo tanto, Cormorán deberá seguir trabajando en la formación de una estrategia que le permita neutralizar a sus competidores y obtener una ventaja ante los demás que le permitan seguir ganando mercado.

**MATRIZ DE GRUPOS ESTRATÉGICOS**



**NIVEL DE SERVICIO**



## CONCLUSIÓN

Después de analizar dos de las variables más importantes que posee el sector supermercadismo, nivel de servicio y fidelidad de los clientes, y compararlas con una tercera variable de suma importancia también como lo es el precio, se aprecia que ninguna de las opciones que hay en la ciudad posee una perfecta combinación entre ambas variables lo que la convertiría en una opción muy valorada por los clientes. Algunas empresas poseen un excelente servicio y/o una alta fidelidad de sus clientes pero eso lo lleva a tener precios más elevados. Otras empresas prefieren vender con mejores precios y resignar un buen servicio. Supermercado Pingüino posee una excelente calidad en su servicio lo que lo lleva a tener clientes fieles de alto poder adquisitivo, pero lo aleja de un mercado muy grande: “las personas de clase media-baja” que representan un alto porcentaje en la ciudad. Debería optar por analizar qué servicios puede dejar de brindar para mejorar sus costos y poder vender a un precio más económico, sin que esto le ocasione perder la fidelidad de sus clientes actuales.

## MERCADO OBJETIVO

### ANÁLISIS F.O.D.A. (Nueva sucursal)

#### FORTALEZAS

- Salón pequeño, limpio y bien iluminado, ideal para compras rápidas.
- Atención cordial hacia los clientes.
- Excelente calidad de los productos que ofrece.
- Amplia variedad de productos a la venta de distintos rubros abarcando un amplio mercado.
- Servicio de envío de pedidos a domicilio.
- Empleados capacitados.
- Fidelidad de los clientes.
- Situación económica de la empresa muy buena.
- Aceptación de pago con tarjeta de crédito.
- Apertura de cuentas corrientes a empresas y empleados.
- Mayorista propio.

#### OPORTUNIDADES

- Ausencia de competidores en la zona.
- Ciudad con crecimiento poblacional.
- Tendencia futura en compras exprés.
- Desarrollo de una aplicación para compras web con reparto a domicilio.
- Reducción futura de impuestos municipales por generación de puestos de trabajo.
- Bonificaciones importantes de proveedores por aumentos en las compras.

## DEBILIDADES

- Precios poco atractivos.
- Alícuota mayor de Ingresos Brutos por ser empresa de otra provincia.
- Estructura administrativa muy costosa.
- Logística costosa y con demoras.
- Playa de estacionamiento pequeña.
- Sistema Operativo poco eficiente.

## AMENAZAS

- Apertura constante de sucursales de Supermercados Chinos y demás comercios que compiten de manera desleal.
- Periodo inflacionario actual y futuro.
- Recesión económica actual y futura del país.
- Incremento en el poder de negociación de proveedores y clientes.
- Aumento exponencial de robos en supermercados.
- Finalización de subsidios a algunos productos e impuestos.
- Trabas para la importación de mercadería.

## MATRIZ F.O.D.A.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón pequeño, limpio y bien iluminado, ideal para compras rápidas.</li> <li>• Atención cordial hacia los clientes.</li> <li>• Excelente calidad de los productos que ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios poco atractivos.</li> <li>• Mayor carga impositiva por ser empresa de otra provincia.</li> <li>• Estructura administrativa muy costosa.</li> <li>• Logística tercerizada, costosa y con demoras.</li> <li>• Playa de estacionamiento pequeña.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos a la venta de distintos rubros abarcando un amplio mercado.</li> <li>• Servicio de envío de pedidos a domicilio.</li> <li>• Empleados capacitados.</li> <li>• Fidelidad de los clientes.</li> <li>• Situación económica de la empresa muy buena.</li> <li>• Aceptación de pago con tarjeta de crédito.</li> <li>• Apertura de cuentas corrientes a empresas y empleados.</li> <li>• Mayorista propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Operativo poco eficiente</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia futura de competidores en la zona.</li> <li>• Crecimiento poblacional en aumento.</li> <li>• Tendencia en compras exprés.</li> <li>• Desarrollo de una aplicación para compras web con reparto a domicilio.</li> <li>• Reducción de impuestos municipales por generación</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA FO</u></b></p> <p>La empresa es muy fuerte internamente. Posee una serie de características que son muy valoradas por los clientes y la hacen preferible ante otras alternativas que hay en la ciudad. Por lo tanto, aprovechando que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ciudad está en un constante crecimiento poblacional, con grandes loteos y generación de barrios;</li> <li>• La empresa se encuentra en una zona alejada al centro, donde la competencia es escasa;</li> <li>• Y, el gobierno municipal otorga una serie de beneficios impositivos por la generación de puestos de trabajo.</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA DO</u></b></p> <p>Al tratarse de una empresa radicada en la provincia de Córdoba pero perteneciente a la provincia de Santa Fe, deberá afrontar alícuotas de impuestos de la provincia un poco más elevadas que las de una empresa local. Además, posee una logística costosa y con demoras, es decir, la empresa contrata un transporte de mercadería que cuenta con camiones de gran porte, con tarifas elevadas, que viaja a San Francisco 3 veces por semana únicamente, lo que ocasiona faltante de productos por momentos y un costo más elevado de los mismos. Por lo tanto, una estrategia a implementar podría</p>

<p>de puestos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonificaciones importantes de proveedores por aumentos en las compras.</li> </ul>	<p>La empresa deberá potenciar aún más sus fortalezas, para ganar la mayor parte del mercado cautivo que se encuentra en expansión.</p>	<p>ser la adquisición de un camión propio con el objetivo de utilizarlo para el traslado de mercadería desde el centro mayorista y así evitar los problemas antes mencionados</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura constante de sucursales de Supermercados Chinos y demás comercios que compiten de manera desleal.</li> <li>Periodo inflacionario actual.</li> <li>Situación económica actual del país.</li> <li>Proveedores locales poco confiables.</li> <li>Aumento exponencial de robos en supermercados.</li> <li>Finalización de subsidios a algunos productos e impuestos.</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA FA</u></b></p> <p>La situación económica actual del país es muy compleja y no se encuentra en un buen momento. El dinero que cobran las personas cada vez le alcanza menos, el dólar que aumentó exageradamente durante el último tiempo y que se encuentra en valores altísimos, logrando que el valor de la moneda nacional sea cada vez menor, y el índice de inflación generado principalmente por el dato recién mencionado, hace que las empresas deban adoptar alguna estrategia que le permita tener una ventaja competitiva ante el resto. Una acción concreta y eficaz sería aprovechar la buena situación económica de la empresa para agrandar el stock de mercadería, es decir, comprar mayor cantidad de unidades para poder mantener los precios bajos el mayor tiempo posible y así ser una buena opción para los clientes que no llegan a fin de mes y buscan precios bajos.</p>	<p><b><u>ESTRATEGIA DA</u></b></p> <p>Cuando hablamos de competencia desleal, hacemos referencia a aquellos comercios que no cuentan con las mismas características legales que el resto de los comercios, dándole una ventaja económica. Los supermercados chinos son un ejemplo de eso, al igual que otros comercios pequeños de la ciudad que utilizan el mismo sistema informal: empleados en negro, ventas no declaradas, etc. Es muy difícil para una empresa que se encuentra en regla, competir contra estas categorías desiguales, por lo tanto, la empresa debería trabajar en conjunto con la municipalidad y exigirle controles más exhaustivos a todos los comercios de la ciudad con el objetivo de que todos se encuentren en igualdad de condiciones y así la competencia sería más justa.</p> <p>Por su parte, la empresa internamente debería trabajar sobre los puntos débiles que posee</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabas para la importación de mercadería.</li> </ul>		<p>con el objetivo de mejorar algunos costos. Cambiar la logística, haciéndola con recursos propios y no más con terceros. Reducir o eficientizar la estructura administrativa de la empresa. Al trabajar sobre estos puntos la empresa logrará disminuir costos y así podrá hacer una reducción en los precios de los productos que ofrece haciéndolos más competitivos en este punto.</p>
---	--	---

## CONCLUSIÓN

Luego de analizarse la matriz F.O.D.A., se puede concluir que la nueva sucursal de autoservicio que se analiza abrir en la ciudad, se encuentra en una situación favorable analizando y comparando las características internas y externas tanto positivas como negativas. La empresa posee una serie de fortalezas sólidas que fue adquiriendo a lo largo de los años desde el comienzo de la misma y cada vez que abre una nueva sucursal se arma y se trabaja de la misma manera que el resto. Estas fortalezas son ampliamente superiores a las debilidades que posee, las cuales trata de mejorar día a día. Con respecto a las oportunidades que se presentan por delante son beneficiosas al tipo de actividad que realiza la empresa. La venta de productos masivos se vio beneficiada por la pandemia que se desarrolla en todo el mundo. Las personas al tener restricción en muchas actividades de la vida cotidiana como ir al cine, viajar, ir a un recital, salir a cenar a un restaurante; destinan parte de sus ingresos en aumentar las compras de supermercado, entre otras cosas. Lo mismo ocurre con los beneficios sociales otorgados por el gobierno para compra de mercadería. Es un ingreso extra que las personas deben gastar en los autoservicios lo que genera un gran aumento de la venta.

Las amenazas que pueden detectarse no salen de lo común en los últimos años de la argentina, inflación, crisis económica... situaciones que los argentinos están acostumbrados a vivir. La

competencia desleal es una característica que deberán tener en cuenta porque es difícil de contrarrestar.

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### OBJETIVO DE CORTO PLAZO:

- Lograr que 1.320 familias realicen todas sus compras de la canasta básica alimentaria en la nueva sucursal de Cormorán.
- Tener una facturación anual superior a \$1.450.000.000 durante el primer año de actividad.

### OBJETIVO DE MEDIANO PLAZO:

- Reducir un 10% los gastos indirectos el segundo y el tercer año de actividad en comparación al primero.
- Aumentar un 10% la facturación del segundo y el tercer año en comparación al primero.

### OBJETIVOS DE LARGO PLAZO:

- Aumentar un 30% la facturación del cuarto y quinto año en comparación al primero.
- Aumentar un 5% el porcentaje de marcación de la mercadería. (del 40% al 45% sobre el costo), durante el cuarto y el quinto año de actividad en comparación con los primeros tres años de actividad.

Los objetivos establecidos para el primer año de actividad surgen del análisis de demanda potencial que será desarrollado a continuación. Respecto a los objetivos establecidos para el segundo y tercer año de actividad, se proyecta, por un lado, incrementar la facturación en un 10 % y por el otro, reducir un 10% los gastos indirectos de la empresa. La facturación se puede incrementar de diferentes maneras: con exhibiciones de productos, mejoras en las compras, captando nuevos clientes, etc. Por su parte, los gastos indirectos pueden reducirse de diversas maneras también: ahorro en los servicios (luz), reducción de la merma de productos que tiene la empresa.

Para el cuarto y quinto año, se espera tener un incremento en la facturación del 30%. Esto será posible debido a la inauguración del nuevo barrio que se empezó a construir en la zona, y que está prevista para esa fecha. Por otro lado, se proyectó aumentar un 5% la marcación de los productos. Esto será posible después de tres años de consolidación de la empresa en la zona y de mejorar las compras para que este incremento en la marcación no los deje con un precio fuera de mercado.

### **ANÁLISIS DE DEMANDA POTENCIAL**

En los últimos años, San Francisco tuvo un importante crecimiento poblacional que derivó en la formación de algunos barrios en la zona norte de la ciudad, un sector muy pintoresco, pero alejado de la zona céntrica. Es un sector que carece de supermercados o autoservicios, por lo que para realizar sus compras, las personas deben trasladarse al menos 4 kilómetros. Esta necesidad de las personas fue uno de los motores principales por los que Cormorán comenzó a analizar la posibilidad de abrir una sucursal en la zona para que los vecinos puedan realizar sus compras diarias de manera rápida y sin gastar de más.

Cormorán S.A. desarrolla sus actividades desde hace más de 20 años en la ciudad de San Francisco, y desde el primer día se estableció como una alternativa más en el competitivo mercado local. La empresa apunta a un tipo de cliente de mediano y altos recursos, dispuestos a pagar por sus compras un poco de más que en la competencia, teniendo en cuenta que allí encontrarán una serie de servicios para una mejor experiencia en sus compras. La empresa se caracteriza por contar con un amplio salón de ventas minuciosamente organizado, con una gran iluminación y excelente servicio de limpieza. La atención que brindan es muy cordial y la calidad en los productos que ofrecen es excelente. El grupo de clientes que visita Cormorán se compone de profesionales (médicos, abogados, contadores, maestros, etc.), familias adineradas y trabajadores, que orientan sus compras a las primeras marcas principalmente.

La sucursal de San Francisco posee una base de datos de 5000 clientes aproximadamente, de los cuales el 50 % realiza sus compras al menos una vez por semana en dicha sucursal. Esos mismos clientes son fieles de naturaleza y difícilmente puedan hacer compras en otro

supermercado, a diferencia del otro 50 %, que son clientes que recorren distintas alternativas buscando precios.

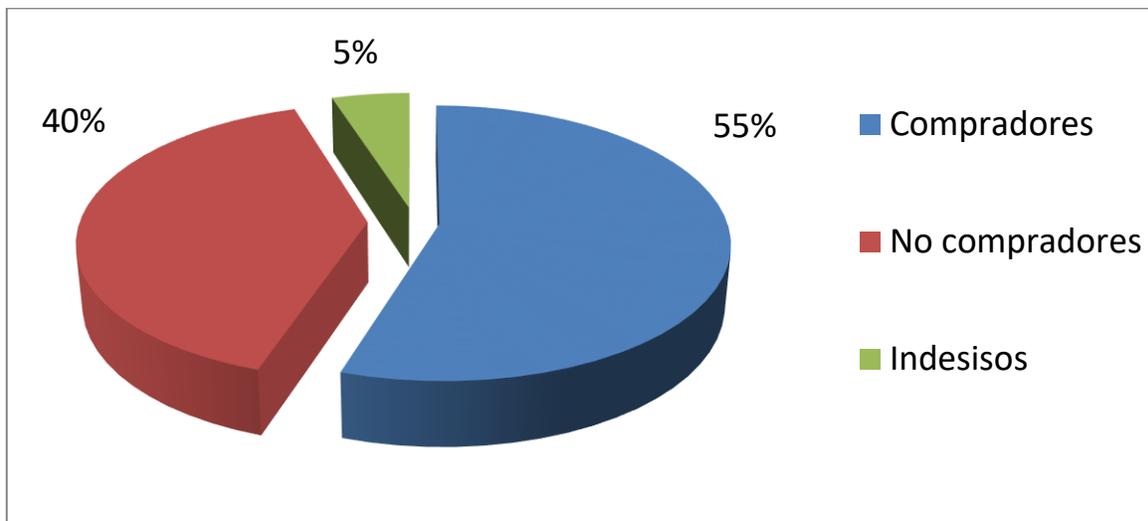
La nueva sucursal que se estudia abrir en la ciudad en los próximos meses, tendrá algunas características diferentes a las antes mencionadas, pero la esencia del negocio será la misma. Será un local de proximidad, de pequeña superficie, pensado para una compra rápida y diaria. Habrá un surtido de productos reducido acorde a las dimensiones del lugar pero respetando todas las categorías. El tipo de cliente al que apunta será principalmente los que habiten cerca o aquellos que realicen compras al paso camino a su casa.

**(Según censo 2010)**

- Habitantes de San Francisco.....61.750
- Zona metropolitana.....74.060
- Familias promedio.....23.143
- Consumos mensuales promedio en (\$)..... \$111.642
- Total de consumos mensuales en San Francisco.....\$2.583.730.806

Con respecto a la sucursal que se estudia abrir, se analizó la ubicación y su entorno. Existen unas 2400 viviendas en las 10 cuadras a la redonda (100 manzanas). Para poder hacerse una estimación de la venta se estudió a esas 2400 familias, que es el mercado potencial, ya que por su ubicación, difícilmente obtenga clientes de otra zona de la ciudad. Por lo tanto se realizó una investigación de mercado a través de encuestas, para determinar la cantidad de clientes potenciales con los que contará. Para lo cual, se realizó una muestra del 10 % compuesta por 240 familias (entre 2 o 3 familias por cuadra). Esta actividad estuvo a cargo del departamento de auditoría que funciona dentro de la administración central de Cormorán. Ellos fueron los encargados de visitar a las 240 familias y recopilar los datos en primera persona. Cormorán cree que la información obtenida en un contacto cara a cara con la persona es mucho más valiosa que la que pudiera obtenerse, por ejemplo, a través de una pantalla de computadora o celular. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: **(ANEXO 4)**

### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS (ANEXO 5)



- El 55 % de las familias analizadas expresó que con la apertura de una nueva sucursal en la zona, con las características que pretende tener Cormorán, ellos realizarían todas sus compras allí, por una cuestión de comodidad y proximidad.
- El 40 % de las familias consultadas fue terminante en que seguirán realizando sus compras como lo hacen habitualmente.
- El 5 % restante, no descartó la posibilidad de hacer compras esporádicas o de absoluta necesidad en la sucursal de Cormorán pero no estableció que lo usará como una opción cotidiana.

Por lo tanto, con estos datos, podemos concluir que Cormorán espera tener un mercado fijo de 1320 familias que realizarán todas sus compras allí, y unas 120 familias que están en duda, por lo cual no serán tenidas en cuenta para el cálculo, solo se trabajará con los confirmados. Entonces, teniendo en cuenta que la canasta básica alimentaria en una familia tipo según el INDEC, ([https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_)), es de \$111.642 Cormorán estima tener una venta mensual promedio y segura de \$147.367.440 ( $1.320 \times \$111.642$ )

## DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

### ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Cormorán S.A. ofrecerá a sus clientes una reducida variedad de productos, en comparación a la otra sucursal, de distintas marcas y precios, pensados para satisfacer los distintos gustos, preferencias y necesidades de las personas. El surtido que va a disponer la nueva sucursal está minuciosamente estudiado y se irá adaptando al consumo de sus clientes. Habrá marcas económicas para la gente de menos recursos, marcas intermedias para la mayoría de los compradores y algunas marcas Premium para clientes de altos recursos que visiten el local. Además de las secciones tradicionales: alimenticios, bebidas, productos de limpieza, perfumería, etc; Cormorán S.A. tendrá una góndola especial de productos dietéticos para personas que se cuidan, que es muy común en estos días. Habrá una góndola también de productos especiales para personas celíacas perfectamente señalizada y aislada, de manera de evitar la contaminación de los mismos. Se exhibirá además, una góndola de productos orgánicos para aquellos clientes que prefieran consumir dichos artículos.

Con respecto a los servicios, Cormorán S.A. brinda un local cómodo, agradable, con una limpieza muy cuidada y con mucha iluminación. Los empleados están capacitados para brindar una atención muy cordial y personalizada. La empresa va a ofrecer una aplicación para que sus clientes puedan realizar sus compras por internet desde la comodidad de su casa, y un servicio de reparto a domicilio.

El objetivo de la empresa es lograr que el cliente tenga una buena experiencia en la compra de sus productos, optimizando sus tiempos al poder adquirir todo lo necesario en un mismo lugar y en un ambiente agradable durante su estadía.

### Descripción del Producto

Al tratarse de una empresa de venta de productos masivos, es extensa la cantidad de productos que va a ofrecer. A continuación, habrá una lista de los mismos divididos por categorías:

➤ ALIMENTICIOS (SECOS):

- **Pastas secas:** (primera marca, marca intermedia, marca económica). Cada una de las marcas ofrece distintas variedades: spaguetti, tallarines, tirabuzón, mostachol, ave maría, nido, etc.
- **Encurtidos:**(primera marca, marca económica). Cada marca ofrece aceitunas Premium de gran tamaño y otras más chicas, descarozadas, rellenas, negras o en rodajas. Pickles, cebollitas o ajíes.
- **Conservas:** (primera marca, marca propia y marca económica). Hay una extensa variedad de esta categoría: puré de tomate, tomate perita en lata, salsas de tomate, Legumbres en lata (arvejas, choclos, lentejas, porotos, garbanzos, etc), pescados en lata (atún, merluza, caballa, anchoas, etc), frutas en lata (durazno, ananá, pera, coctel de fruta, pulpas de frutas).
- **Aderezos:** (Primeras marcas y marcas económicas). Mayonesas comunes y light, mostazas, salsa golf, ketchup, salsas parrilleras, etc.
- **Condimentos:** (2 primeras marcas). Toda la variedad de condimentos que vienen además de la sal.
- **Aceites y vinagres:** (Primeras marcas, marcas intermedias y marcas económicas). Se ofrece toda la variedad posible, aceite de oliva, girasol, maíz y soja. Rocíos vegetales, vinagre de alcohol, vino o manzana, aceto balsámico.
- **Endulzantes:** (Primeras marcas y marcas económicas). Azúcar y edulcorante.
- **Dulces:** (primeras marcas y marcas intermedias). Mermelada de distintas frutas, dulce de leche y miel.
- **Repostería:** (Primeras marcas). En esta categoría se ofrecen todos los productos necesarios para decorar tortas y postres.
- **Premezclas de postres:** (Primeras marcas únicamente). Gelatinas, postres, flanes, helados y bizcochuelos.
- **Frutas secas:** Se compran bolsas por 5 kg y se arman paquetes de poco gramaje para la venta. Nueces, almendras, avellanas, pasas de uva y ciruelas.
- **Harinas y cereales:** (Primeras marcas y marcas económicas). Harina 000, 0000, leudante, harina de maíz, almidón de maíz. Cereales para el desayuno, barras de cereal, granola, avena arrollada, etc.

- **Arroz:** (Primera marca, marca intermedia y marca económica). Distintas variedades de arroz: grano fino, doble carolina, parboil.
- **Sopas:** (Primeras marcas). Sopas comunes, cremosas o con fideos en bolsa o caja. Caldos de verdura, carne o gallina.
- **Infusiones:** (Primeras marcas). Te común o en hebras, saborizados.
- **Café:** (Primeras marcas). Café instantáneo, para colar, en saquito. Capuchino, cortado o saborizados.
- **Yerba mate:** (Primeras marcas y marcas económicas). Yerba común, con palo, sin palo, con bajo contenido de polvo y saborizadas. Mate cocido en saquitos por 25,50 o 100 unidades.
- **Cacao:** (Primeras marcas). En distintos gramajes: 200 grs, 360 grs y 800 grs.
- **Galletitas:** (Primeras marcas, marcas intermedias y marcas económicas). Esta categoría ofrece una amplia variedad: dulces, rellenas, secas, con cereales, saladas, con semillas, etc.
- **Panificados:** (Primeras marcas, marcas intermedias). Tostadas, grisines, pan lactal, pan de miga, pan de panchos y hamburguesas, etc.
- **Snacks:** (Primeras marcas).

➤ ALIMENTOS (FRESCOS):

- **Fiambres:** (Primeras marcas). Salames secos, jamón cocido, bondiola, jamón crudo, mortadela y salchichas.
- **Lácteos:** (Primeras marcas). Leche fluida y en polvo, yogures, cremas, mantecas y diferentes variedades de queso (cremoso, cáscara colorada, barra, sardo, etc)
- **Pastas:** (Primeras marcas). Ñoquis, ravioles, tallarines, discos de empanadas, pascualinas, etc.
- **Productos congelados:** (Primeras marcas). Verduras, hamburguesas, helados, etc.
- **Frutas y Verduras:**
- **Carnes:**
- **Panadería:** (Producción propia). Pan, facturas, bizcochos, tortas.
- **Rotisería:** (Producción propia). Más de 30 variedades diferentes de comidas.

## ➤ BEBIDAS:

- **Aguas y sodas:** (Primeras marcas y marcas intermedias). Aguas de 500 ml, de 1,5 lts y 2 lts; Sodas en botella y en sifón; Aguas Saborizadas varios sabores.
- **Jugos:** (Primeras marcas únicamente). En sobres, botellas o tetra pack. Todos los sabores.
- **Gaseosas:** (Marcas líderes únicamente). Toda la variedad de Coca-Cola y Pepsi en todos sus tamaños. Envases descartables y retornables. Frías o naturales.
- **Cervezas:** (Marcas líderes únicamente). En botella o lata. Frías o naturales.
- **Aperitivos:** (Marcas líderes únicamente).
- **Vinos:** (bodegas reconocidas del país). Tinto, blanco y rosado. En botella o en tetrapack. Diferentes cepas.
- **Champagnes:** (bodegas reconocidas del país). Diferentes cepas.

## ➤ MASCOTAS:

- **Alimento:** (primeras marcas). Para perros y gatos. Diferentes gramajes: 1 kg, 3 kg, 8 kg o 15 kg.
- **Accesorios:** Collares, juguetes, elementos de higiene.

## ➤ LIMPIEZA:

- **Lavado de ropa:** (Marcas líderes y marcas intermedias). Jabón en polvo, jabón líquido, quitamanchas, suavizantes. En distintos tamaños y diferentes tipos de envases.
- **Accesorios de limpieza:** Trapos de piso, escobas, rejillas, palos y gomas para limpieza de pisos
- **Detergentes:** (Primeras marcas). Diferentes fragancias y tamaños de envase.
- **Lavandinas y desinfectantes:** (Primeras marcas).
- **Perfumes de ambiente:** (Primeras marcas). Diferentes fragancias y variedades.
- **Limpieza de pisos:** (Primeras marcas). Limpiadores con diferentes fragancias, cera.
- **Insecticidas:** (Primeras marcas). Productos para distintos tipos de insectos.

➤ **PERFUMERÍA:**

- **Desodorantes:** (Primeras marcas). Distintos tipos, tamaños y fragancias.
- **Cremas corporales:** (Primeras marcas). Productos para distintas partes del cuerpo.
- **Perfumes:** (variedad de marcas)
- **Productos para el pelo:** (Primeras marcas). Shampoo, Acondicionador, tratamientos, tinturas. Diferentes tamaños.
- **Dentales:** (Primeras marcas). Pasta de dientes y cepillos.
- **Protección femenina:** (primeras marcas, marcas intermedias). Diferentes variedades y cantidad de unidades por paquete.

### Registro de Marca

Cormorán S.A. posee una marca propia de productos enlatados llamada Coral Sea. La misma se encuentra registrada en el INPI (instituto nacional de la propiedad industrial). Su último registro data del 01/08/19 bajo los números de solicitud 3824405, 3824406 y 3824407.

### ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Cormorán S.A. durante muchos años trabajó para crear un canal de distribución rápido y eficiente, desde los proveedores a los cuales le compra mercadería, hasta el hogar de sus clientes. Para eso tuvo que desarrollar un departamento de compra y un centro mayorista con capacidad para realizar dicha tarea. El objetivo principal, es lograr que cada una de las sucursales cuente siempre con el surtido de productos más completo posible, minimizando los faltantes de mercadería en góndola. Para ello cuenta con una oficina de compras donde se trabaja minuciosamente en la relación venta/stock, sabiendo que el stock de mercadería debe ser lo más real posible para poder relacionarlo con el promedio de venta de cada artículo y así realizar las compras en tiempo y forma para evitar faltante de mercadería. Luego, todos los proveedores tienen un turno fijo para la entrega de mercadería en el mayorista de la empresa. Ellos entregan la mercadería de forma semanal, quincenal o mensual depende el turno que posean. Desde el mayorista, todos los días o día por medio, salen camiones propios hacia las distintas sucursales que posee la empresa para abastecerlas, menos a la sucursal de

San Francisco, que lo realiza con una empresa de transporte tercerizada. A su vez, cada sucursal cuenta también con entrega de mercadería de proveedores locales, de este modo se termina de cerrar el circuito de distribución que posee Cormorán logrando una gran eficiencia.

### ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Cormorán S.A. considera que una buena comunicación con sus clientes sobre los productos y servicios que ofrece y las condiciones atractivas que otorga día a día, son fundamentales para lograr incrementar sus ventas. La empresa trata de cubrir la mayor cantidad de espacios comunicativos que tiene a su alcance. Realiza publicidad en las 3 radios principales de la ciudad, al igual que en el canal de televisión local, comunicando ofertas, promociones, formas de pago, etc. Otro medio utilizado son las redes sociales: Facebook, Instagram y whatsapp. Cada 15 días reparte un folleto con ofertas por toda la ciudad intentando atraer nuevos clientes. Al ser una ciudad relativamente chica, las personas pueden hacer el esfuerzo de trasladarse hasta Cormorán si los precios son realmente atractivos. Otro medio de comunicación utilizado, es el diario local. Allí, la empresa, saca una página de oferta cada día domingo, ya que es el día en el que más se compra y se lee el diario por los ciudadanos de san francisco.

De esta manera, se puede decir que la gestión comunicativa de Cormorán es muy amplia y llega, por uno u otro medio, a cada uno de los hogares de la ciudad. **(ANEXO 6)**

### ESTRATEGIA DE PRECIO

Cormorán S.A. entiende que el precio que le coloque a sus productos es una de las características más importantes que debe enfrentar, ya que esta acción será la que le brindará los ingresos de dinero necesarios para el sostenimiento de toda la empresa. Pero también entiende que no es la única variable de importancia, por lo tanto prefiere trabajar fuertemente sobre las 3 primeras estructuras para después colocar un precio que sea el equilibrio entre lo que la empresa necesita para subsistir y obtener ganancias, y lo que los clientes estarán dispuestos a pagar. Es decir, Cormorán se preocupa por tener una amplia variedad de productos, de excelente calidad y marcas reconocidas en el mercado. Ofrecerlos en un local cómodo, cálido, donde predomine la limpieza, la iluminación y un ambiente agradable, donde

los clientes tengan una hermosa experiencia de compra, donde se sientan bien atendidos, de manera cordial y profesional. La empresa es consciente que trabajando sobre la logística y distribución tendrá menos pérdida de venta y los clientes podrán encontrar toda la variedad que requieren. Sabe también que al comunicar de manera eficaz los beneficios de comprar allí, las ofertas que sean tentadoras y ser transparentes en cada información que emite, lograrán que las personas elijan comprar en Cormorán aun sabiendo que en el total del ticket seguramente gasten un poco más que en la competencia, pero esa diferencia la verán plasmada en todos los servicios antes mencionados que no se encuentran en el resto de los supermercados de la ciudad.

Cormorán marca todos sus productos con un porcentaje del 50% del costo de sus productos. Es un margen elevado, pero es el resultado al que llegaron después de análisis minuciosos entre los costos que le ocasiona contar con todos los servicios antes mencionados y la ganancia neta que necesita obtener para seguir desarrollándose como una empresa competitiva en el mercado.

La empresa otorga una serie de beneficios relacionados con el precio. Distintas formas de pago: efectivo, débito tarjeta de crédito. Existe una tarjeta exclusiva para clientes que otorga descuentos y promociones en determinados artículos.

### PROPUESTA DE VALOR

Cormorán S.A. entiende la importancia de crear una propuesta de valor hacia los clientes, que le permitirá obtener un diferencial en relación a sus competidores y una ventaja ante ellos. Cormorán, siempre trabajó fuertemente en varios puntos a la hora de abrir una nueva sucursal. Su política es la de prestar un excelente servicio a sus clientes, con una atención sobresaliente, con locales modernos y agradables, ofreciendo una amplia variedad de productos de primera calidad y a un precio equilibrado. No es común encontrar todas esas características juntas en un local de autoservicio, generalmente las empresas apuntan o tratan de sobresalir solo en una de ellas. Por ejemplo: centran todas sus fuerzas en tener el mejor precio del mercado, reduciendo los costos al mínimo lo que los lleva a tener un mal servicio. Otros prefieren tener solo productos de marca y buena calidad para un mercado de altos

recursos, o dar un excelente servicio y atención personalizada contratando el personal necesario que le genera un costo alto, que será trasladado al precio. Cormorán ofrece productos de calidad y un excelente servicio a precios de mercado, o por lo menos un precio equilibrado en relación a los beneficios que ofrece.

Además, Cormorán está trabajando en el desarrollo de una página web donde los clientes podrán realizar compras desde su casa, abonando con medios de pagos electrónicos y con el servicio de flete gratuito. Algo muy beneficioso para los clientes. Este método fue pensado en la época de pandemia. Desde ese momento, las personas hicieron un cambio en sus comportamientos y las compras virtuales fueron un recurso en expansión. Para ello, establecerá un grupo de empleados encargados de preparar los pedidos y facturarlos; y un vehículo para realizar el reparto de los mismos.

## PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

### RECURSOS

La nueva sucursal que Cormorán estudia abrir, contará con una serie de recursos y capacidades muy similares al resto de las sucursales, que son el resultado de años de trabajos y análisis realizados para lograr el óptimo funcionamiento del negocio.

#### Recursos Tangibles:

##### ➤ **Financieros**

- La sucursal trabajará con una caja chica de dinero en efectivo, que le permitirá cubrir todas las necesidades económicas diarias y afrontar los pagos que van venciendo. Monto aproximado \$500.000. Por la actividad que realiza la empresa, tiene disponibilidad de dinero, todos los días, proveniente de las ventas, lo que le permite contar con la liquidez necesaria en caso de imprevistos.
- La sucursal contará con una cuenta bancaria especial donde depositará día a día la recaudación que irá teniendo por las ventas.
- La sucursal una vez en funcionamiento trabajará con cuentas corrientes de todos los proveedores a quienes le compra y cuentas por cobrar provenientes en su mayoría de las tarjetas de crédito.

##### ➤ **Físicos**

- Un local de 1000 metros cuadrados, 400 metros para depósito y 600 metros para salón de ventas.
- Una camioneta que será utilizada para reparto de pedidos a los clientes.
- La sucursal estará equipada con todo lo necesario para el buen funcionamiento: góndolas, heladeras, cámaras de frío, cajas, balanzas, cortadoras, racks de depósitos, auto elevadores, zorras hidráulicas, etc.

#### Recursos Intangibles:

La sucursal tendrá una serie de recursos intangibles similares a las demás sucursales, provenientes de la identidad que la empresa fue moldeando durante años. Tales como los valores que le agregan a la actividad, la excelencia en la calidad de los productos y en la

atención de los clientes. Este último punto la empresa lo desarrolla a través de capacitaciones periódicas y evaluaciones de desempeño.

### Recursos humanos:

La selección del personal para la sucursal que se estudia abrir, al igual que para el resto de las sucursales, estará a cargo del área de RRHH de la empresa. El sistema sería a través de entrevistas. Cormorán posee una base de datos de personas que van dejando sus CV en la mesa de entrada de la sucursal que actualmente hay en la ciudad de San Francisco. Por lo tanto, se haría una preselección analizando los mismos de acuerdo a las necesidades de la nueva sucursal. Luego se entrevistaría a todos los preseleccionados y como última instancia es el gerente el que toma la decisión después de una nueva entrevista entre los finalistas. La nueva sucursal que se estudia abrir deberá contar con 24 empleados propios y 2 empleados externos pertenecientes a una empresa tercerizada:

- Gerencia: 1
- Administración: 2
- Carnicería: 2
- Verdulería: 2
- Reposición: 4
- Fiambrería 2
- Panadería: 1
- Cajas: 6
- Depósito: 1
- Mantenimiento: 1
- Maestranza: 2
- Seguridad: 2 (empresa de seguridad)

**(VER DESCRIPCIÓN DE CADA PUESTO EN ANEXO 7)**

Además, hay empleados que no pertenecen a la empresa, por lo que no generan un gasto en la cuenta sueldos ya que es un servicio que prestan las principales empresas proveedoras y

ellos son los llamados “repositores externos”. Son personas contratadas por las empresas proveedoras para que realicen reposición de sus productos en los distintos locales de autoservicio de la ciudad.

## LOCALIZACIÓN Y LAY OUT

La sucursal que se estudia abrir, tendrá una estructura organizada y lógica según lo que puede apreciarse en el plano (*ANEXO 8*). En el caso de adquirir ese local, la empresa tiene la posibilidad de adaptarlo de esa manera. En primer lugar, una división entre el depósito y el salón de ventas, dejando al primero con aproximadamente 400 metros cuadrados de superficie. Es un depósito chico, pero al tener la posibilidad de traer mercadería desde el centro mayorista tres (3) veces por semana, le da la posibilidad de no tener que contar con demasiado stock en su depósito, minimizando así las roturas y decomisos de mercadería que se pueden producir por exceso de manipuleo. El depósito tendrá ingreso por el costado del mismo. Allí se recibiría el 100 % de la mercadería para luego ser trasladada hacia el lugar que corresponda. La mercadería que se almacenará en el depósito, estará organizada de acuerdo a las categorías de productos para que sea más fácil encontrarla para la reposición. El resto de la mercadería se almacenará en las distintas cámaras refrigeradoras para lograr que el producto se conserve el mayor tiempo posible.

Una vez almacenada la mercadería, ya sea en el depósito o en las distintas cámaras, estará disponible para la reposición o para el proceso productivo, es decir, la mercadería que se encuentra almacenada en los racks de depósito, cuando se necesite, será buscada por los repositores y trasladada hasta las góndolas, pasando desde el depósito al salón de ventas y a la espera de ser adquiridas por los clientes. Pasa algo similar con la verdulería y con algunos productos de fiambrería, solo que estos serán llevados desde las distintas cámaras refrigeradoras, a las heladeras donde se exhiben para ser adquiridos por los clientes.

El resto de los productos, que no están aptos para la venta porque necesitan algún proceso productivo, se almacenarán en las cámaras de frío también, y cuando sea necesario, se pasarán a la sala de producción para dejarlos aptos para la venta. Por ejemplo: La media res en carnicería pasará a la sala de producción de dicho sector para ser despostada y dividida en

los distintos cortes que luego los clientes solicitarán en el mostrador. Con algunos cortes de carne se realizan milanesas, embutidos, hamburguesas, etc. Otro ejemplo puede ser en la panadería, donde existen productos semielaborados o materia prima, que deberá transformarse en productos terminados para luego ser puestos a la venta.

En la parte de salón de ventas, la organización es la siguiente:

- En el fondo están todos los sectores de frescos, para tener una cercanía y fácil acceso a las cámaras donde se encuentran almacenados sus productos. Cada sector cuenta con heladeras exhibidoras.
- En el centro están distribuidas todas las góndolas de productos de almacén.
- Llegando a las cajas se encuentran las heladeras de productos congelados, con el objetivo de que las personas adquieran los productos en el trayecto final de su compra y así evitar que se pierda lo menor posible la cadena de frío.
- En el ingreso al salón se encuentran las cajas por donde los clientes deben pasar antes de salir para abonar su compra.

## PROVEEDORES

**Verduras:** “Mercado de Santa Fe”. La empresa viajará todos los días al mercado a comprar las frutas y verduras para la venta en la sucursal. La idea de visitar el mercado todos los días es con el objetivo conseguir productos frescos para mantener la calidad que ofrece a sus clientes. Le elección de este proveedor de verduras estuvo dada por una cuestión de cercanía. La mayor cantidad de sucursales de la empresa están radicadas en la localidad de Rafaela a muy pocos kilómetros de la ciudad de Santa fe. Por lo tanto, realiza las compras para todas las sucursales obteniendo buenos precios y ahorrando costos en la logística.

**Carnes:** “Frigorífico San Francisco”. La sucursal recibirá directamente desde el frigorífico la cantidad de medias reses que necesita según su venta. La elección, en este caso está dada no solo por la cercanía sino también por la calidad de carne que distribuyen.

**Panificación y Pastas:** Centro de Producción de Cormorán S.A. Allí se realizan algunos productos de panificación tales como tostadas, grisines, tortas, pastas, etc. Dichos productos

se envían a las distintas sucursales según las necesidades. Además, recibe productos de distribuidores locales de las marcas más conocidas del rubro: La Salteña, Fargo, Bimbo, etc.

**Fiambres y Lácteos:** Se compra directo de fábrica a las empresas de la zona.

- Piamontesa
- Paladini
- Lario
- La Casona
- Sancor
- La serenísima
- Ilolay
- Manfrey

La elección de las distintas marcas que venderán en sus góndolas fueron seleccionadas porque son marcas líderes en el rubro, ubicadas en la zona donde se encuentra el supermercado, lo que reduce también los costos logísticos.

**Almacén:** Centro mayorista de Cormorán S.A, quien compra directo a las fabricas obteniendo costos más bajos que si tuviera que comprar a otro mayorista.

## PRODUCCIÓN

Cuando se habla de producción, generalmente se asocia esta palabra a la creación de productos por parte de la empresa. El rubro supermercadismo tiene la particularidad de contar con un margen muy bajo de producción, ya que la mayor cantidad de productos que comercializa los compra directamente, o a través de distribuidores, de empresas fabricantes.

En primer lugar, Cormorán S.A. posee un centro mayorista encargado de comprar toda la variedad de productos que luego se exhiben en las góndolas de las distintas sucursales, incluida la nueva sucursal que se estudia abrir. Por lo tanto, la nueva sucursal, realizará pedidos al mayorista 3 veces por semana a través de un sistema informático adaptado a dicha actividad. Esos pedidos serán preparados en el mayorista, en distintos pallets con productos

del mismo rubro para evitar contaminaciones y serán enviados a la sucursal donde se controlarán y se guardarán a la espera de su necesidad de reposición. Un proceso similar ocurre con los demás proveedores a los que la sucursal le comprará mercadería.



Los productos que son pedidos por la empresa para luego ser vendidos en las góndolas, son fabricados cada uno en alguna empresa con un sistema de producción propio. En estos casos el sistema de producción se da en las empresas proveedoras y Cormorán solo realiza la etapa de almacenamiento y venta.

Por otro lado, hay productos que si requieren un proceso de producción, tal es el caso del pan, los bizcochos y las facturas, y se realizaría en la panadería de la nueva sucursal.

#### **Materias primas:**

- Harina
- Huevos
- Sal
- Azúcar
- Leche
- Dulce de leche
- Dulce de membrillo/batata
- Grasa vacuna
- Levadura

**Productos terminados:** Panificados listos para la venta en las panaderías o en la góndola de pastas respectivamente.

**Productos semi-elaborados:** Pan, facturas y bizcochos en la cámara de fermentado a la espera de ser cocinados y puestos a la venta.

**Envases y embalajes:** Bolsas de papel madera, bolsas de nylon y cajas decorativas para los distintos productos.

**Maquinaria e instalaciones:** amasadora, sobadora, estanterías, cámaras refrigeradoras, hornos, fermentadoras, etc.

### SISTEMA DE PRODUCCIÓN



Por último, existe un sector en cada una de las sucursales que posee un sistema de producción propio, elaborando productos para ofrecer a sus clientes. Ese sector es la carnicería. Reciben la media res directamente del frigorífico. Realizan el desposte y la guardan en la cámara para luego venderla a los clientes según los distintos cortes que precisen. Además, realizan producción de milanesas, hamburguesas, chorizos, morcillas.



## PRESUPUESTO

Después de analizarse exhaustivamente a la empresa y a su entorno, ya se puede tener una idea clara de la situación y hacerse una estimación aproximada acerca de la factibilidad de abrir una nueva sucursal de autoservicio de la empresa Cormorán S.A en la ciudad de San Francisco. Pero lo que verdaderamente va a terminar de aclarar y confirmar esa idea, es el análisis presupuestario de dicha sucursal. Un análisis exhaustivo de las inversiones que deben llevarse a cabo para poner en marcha el negocio, y de los ingresos y egresos proyectados que pudiera tener la misma. De esta manera se va a poder saber con un grado elevado de exactitud si es factible llevar a cabo el negocio que se está analizando.

## INVERSIÓN INICIAL

Para poder llevarse a adelante un proyecto de inversión, es necesario tener en claro cuánto dinero correspondería a la inversión inicial, es decir, cuánto dinero se tiene que invertir para que dicho proyecto pueda empezar a dar los primeros pasos en el mercado. En el caso del proyecto sobre la apertura de una nueva sucursal de autoservicio en la localidad de San Francisco, existen una serie de inversiones indispensables para poder llevarse a adelante el proyecto, y las mismas se detallan a continuación: **(ANEXO 9)**

En primer lugar, se realizó un análisis urbanístico y un recuento de la cantidad de autoservicios que existen en la ciudad, para poder establecer la zona más propicia para instalar la nueva sucursal. El análisis arrojó que la zona norte de la ciudad se encuentra en gran expansión de nuevos barrios y carece de autoservicios por lo que la convierte en la zona más favorable para realizarse una inversión. Por lo tanto, se realizó una búsqueda de posibles terrenos o edificaciones a adquirir, en lo posible sobre una calle o avenida de mucha circulación de personas. Existe un edificio desocupado que pertenecía a una fábrica, en la intersección de avenida Libertador Norte y calle Gutiérrez. Se hizo contacto con el dueño para negociar un precio por el mismo y se llegó a la suma de \$150.000.000, incluidos allí la escritura y todo gasto proveniente de la compra.

Al edificio, para convertirlo en un supermercado hay que realizarle distintas obras de albañilería, plomería, electricidad y colocación de aberturas y vidrios. Una vez terminada la parte edilicia, se deberá acondicionar con las distintas máquinas, elementos e instalaciones propias de un supermercado como lo son:

- Racks de depósitos.
- Cámaras de frío, heladeras y góndolas.
- Carritos de compras para los clientes.
- Apilador eléctrico para trabajar en el depósito.
- Check out y todos los elementos necesarios para de caja.
- Alarmas de incendio, de robo y antenas de radiofrecuencia para las puertas del local.
- Un grupo electrógeno para abastecer de energía al supermercado en caso de cortes.
- Un vehículo que se destinará al reparto a domicilio.
- Mercadería para llenar el local antes de la inauguración.
- Y algunos gastos varios como computadoras, balanzas, muebles etc.

### **FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Los recursos económicos necesarios para llevar a adelante el proyecto de instalación de una sucursal de autoservicio en la ciudad de San Francisco, serán provistos por la empresa Cormorán S.A. de su patrimonio. Esta es la forma de trabajo de la empresa, las ganancias netas obtenidas por cada sucursal son utilizadas para un nuevo proyecto de inversión y cuando se comienza a recuperar el capital invertido, se vuelve a invertir en otro proyecto. De esta manera, la empresa avanza de manera sostenida.

### **INGRESOS**

La sucursal que se estudia abrir obtendrá ingresos únicamente de la venta de productos. No posee otra fuente de ingresos. Al trabajar con tantas referencias de productos, unas 10.000 aproximadamente, es complicado establecer un ingreso fijo analizando los precios de los

productos porque hay muchas variables diferentes a tener en cuenta, es decir, es imposible estimar cuanto va a vender de cada producto, y si se supiera por ejemplo que va a vender 100 botellas de aceite, es casi imposible estimar cuantas se venderán de cada marca y por ende de cada precio. Por lo tanto, el análisis más real que se puede hacer, sería a través de la cantidad de clientes que va a tener la sucursal, por un monto promedio de compra. El estudio de mercado realizado dio como resultado que alrededor de 1.320 familias que viven en la zona donde se estudia instalar la nueva sucursal, van a realizar todas sus compras allí y según el INDEC, la canasta básica alimentaria es de \$111.642. Entonces, los ingresos promedio que podría tener dicha sucursal serían:

1.320 familias x \$111.642 mensuales = **\$147.367.440** x 12 meses del año = **\$1.768.409.280** anuales.

Este sería el monto bruto, es decir, lo que gastan las familias en compras de supermercado respecto de sus ingresos. Por lo tanto, aquí estaría considerado el precio de venta de los productos por parte de la empresa (costo, ganancia, iva).

## **EGRESOS**

Cormorán S.A. identifica y diferencia 4 grandes grupos de egresos que debe afrontar en el funcionamiento habitual de su actividad. Dichos egresos están perfectamente identificados y analizados porque de esa información se valdrá la empresa a la hora de diagramar la estructura de precios de los productos que exhibirá al mercado. Dichos egresos son:

### ➤ COSTO DE LA MERCADERÍA O DE INSUMOS

Cada vez que la empresa recibe mercadería de sus proveedores o insumos necesarios para la venta de los mismos, debe abonar por ellos. Ese importe forma parte del costo de la mercadería, es decir, lo que le cuesta a la empresa adquirir ese producto. Dicho costo se va actualizando constantemente con los distintos aumentos de precios de la mercadería. Cuando el proveedor le pasa una lista nueva con precios actualizados o cuando llega la factura con un costo superior al que se venía abonando, la empresa automáticamente traslada ese aumento a los productos que tiene en góndola. Este es el costo de reposición, la empresa

actualiza los precios porque entiende que el costo al que volverá a adquirir los productos será superior y perderá margen.

La empresa posee la siguiente estructura de precio:

- Venta anual sucursal      **\$1.461.495.272** (100 %) + (21% iva) **\$1.768.409.280**
- Costo de la mercadería      **\$1.043.925.194** (71.43 %)
- Contribución Marginal      **\$417.570.078** (28.57 %)

➤ SUELDOS:

En este punto Cormorán hace una diferencia entre dos tipos de sueldos que le permite tener una mejor organización interna y le facilita poder trabajar en el mejoramiento de dichos costos:

- **Sueldos directos:** Son los que surgen del personal perteneciente a la empresa que realiza directamente la venta. Son todos los empleados de Cormorán que trabajan en la sucursal en contacto directo con la mercadería y con los clientes. Entonces ante una baja de venta en la sucursal es fácil identificar el sector donde hay que trabajar para mejorar el rendimiento. Se incluyen en esta categoría todos los empleados de la sucursal de los distintos sectores.
- **Sueldos indirectos:** Aquí se incluyen, por un lado, todos los sueldos pertenecientes a personas ajenas a la empresa pero que realizan su trabajo en la sucursal. Por otro lado, cada sucursal abona una parte de los sueldos de la estructura administrativa que posee la empresa y que trabajan para el desarrollo de cada sucursal, por ejemplo: los sueldos de las personas de las oficinas de compras, Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad, etc. Cada sucursal participa con una porción fija de dichos sueldos.

Los supermercados se rigen según el convenio colectivo de trabajo del empleado de comercio.

La sucursal que se estudia abrir, contará con 5 categorías distintas de salarios internos o directos, y todas pertenecientes al gremio de Empleados de comercio por la actividad desarrollada por la empresa. Como auxiliar especializado “A” entrarían todas las personas de los distintos sectores productivos del supermercado. Luego hay una categoría especialmente para cajeros. Nos encontramos también con la categoría administrativo “A” para la persona

que va a ocupar el puesto de oficina. El gerente estará encuadrado en la categoría administrativo F, que es la más alta. Y por último Maestranza para las personas que se encargan de la limpieza del lugar. (ANEXO 10)

Los valores que figuran en los recibos de sueldos fueron obtenidos de las escalas salariales vigentes y actualizadas con los últimos aumentos que se desarrollaron. Se proyectaron los sueldos durante 5 años, aumentando en cada año el 1% por la antigüedad.

Para el cálculo de los mismos, se tuvieron en cuenta los sueldos brutos más las contribuciones patronales, es decir, el sueldo que cobra el empleado más los aportes y contribuciones. Además, se tomaron los aguinaldos de cada empleado que equivale a un sueldo más por año. Por lo tanto, al sueldo bruto que figura en cada recibo de sueldo se lo multiplicó por 13 meses y luego por la cantidad de empleados que pertenecen a esa categoría. (ANEXO 11).

➤ **GASTOS:**

Dentro de este rubro se detallan todas las salidas de dinero provocadas en el normal y habitual funcionamiento de la sucursal. Cormorán S.A. vuelve a hacer una división dentro del rubro gastos.

- **Gastos directos:** Son aquellos en el que dicho monto se obtiene directamente de la venta, cuanto mayor es la venta, mayor será dicho gasto y viceversa. Tanto la venta o los gastos crecen o decrecen a igual escala porcentual. Como gastos directos se encuentra el IVA (Impuesto al valor agregado), los ingresos brutos, el derecho de registro de inspección y un porcentaje que debemos descontar por la venta de tarjetas, que serían el 1.70 % y el 1.80% respectivamente.
- **Gastos indirectos:** A diferencia de los anteriores, en este rubro se registran todos aquellos gastos que surgen en el día a día en el funcionamiento de la empresa y no dependen directamente de la venta, aunque en muchas ocasiones a mayor venta, tienden a aumentar también por el solo hecho de aumentar la actividad. A continuación se detallan las siguiente subcategorías de gastos:
  - ✓ **Gastos Generales:** allí se agrupan todos aquellos gastos que no se pueden incluir en otro grupo y son de lo más variados. Desde algún elemento de decoración para el supermercado hasta viajes o capacitaciones. Para el cálculo

se tomó un valor mensual promedio de \$300.000, teniendo en cuenta la experiencia de las demás sucursales.

- ✓ **Gastos de oficina:** Resmas de papel para imprimir, tóner para impresora, lápices y lapiceras, formularios y documentos internos, carpetas y cajas para archivar, etc. Se toma como valor mensual promedio \$100.000, en base al consumo promedio de las demás sucursales.
- ✓ **Publicidad:** Para este rubro la empresa destina un monto fijo de dinero para la confección y reparto de folletos, radio, televisión, internet (redes sociales). El monto estimado es de \$2.400.000 anual (\$200.000 mensuales).
- ✓ **Teléfono:** Son los montos que abona la empresa por la red telefónica interna y celulares corporativos. Se estima un monto de \$150.000 mensuales aproximadamente.
- ✓ **Impuestos, tasas y contribuciones:** Aquí se agrupan todos los impuestos que debe abonar la empresa de manera municipal.
- ✓ **Mantenimiento de instalaciones:** En este rubro se detallan todos los gastos necesarios para mantener las instalaciones en las condiciones óptimas. Al tratarse de una empresa nueva, con maquinarias e instalaciones recién compradas, el gasto de mantenimiento será muy bajo porque solo incluiría un service general de todo. Por eso se establece un monto promedio de \$50.000 para el primer año que luego se incrementará en un 20% anual sobre el valor del primer año por el desgaste que van a ir sufriendo las mismas.
- ✓ **Energía eléctrica:** Aquí se contempla la factura mensual de Epec estimada en \$1.000.000 mensuales, ya que hay un alto consumo debido a las cámaras y heladeras. Se proyecta lograr desde el segundo año, una reducción del 10%.
- ✓ **Reparación de rodados:** Gastos de mantenimiento de los vehículos de la sucursal. Al igual que las instalaciones, al tratarse de rodados nuevos solo se contempla un gasto promedio de \$50.000 mensuales para el primer año por el mantenimiento de los mismos y desde el segundo año se incrementará un 20% anual sobre el valor del primer año. Si existe un sobrante va destinado a un fondo para eventualidades.

- ✓ **Transporte:** Aquí se registran los costos que tiene la sucursal respecto al transporte de mercadería que recibe todas las semanas desde el mayorista hasta la sucursal según el siguiente cálculo:

- ✓ 3 viajes semanales a 52 semanas que tiene el año= 156 viajes
- ✓ 90 kilómetros hay entre el mayorista (Rafaela) y la sucursal (San Francisco), por lo tanto, cada viaje a San Francisco ida y vuelta son 180 kilómetros.
- ✓ \$405.6 es el costo por kilómetro de viaje x 180 Kilómetros= \$73.008 por viaje
- ✓ 156 viajes x \$73.008= **\$11.389.248**

El costo del km fue obtenido de un informe publicado por [www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar). El segundo y el tercer año de actividad la empresa proyecta un incremento del 10% de sus ventas que se podrá afrontar perfectamente con la misma cantidad de viajes. El cuarto y quinto año se proyectó un incremento del 30% de ventas respecto al primer año, lo que generará que se agregue un viaje más semanal para afrontar dicho incremento.

- ✓ 4 viajes semanales a 52 semanas que tiene el año= 208 viajes
  - ✓ \$405,60 es el costo por kilómetro de viaje x 180 Kilómetros= \$73.008 por viaje
  - ✓ 208 viajes x \$73.008= **\$15.185.664**
- ✓ **Combustible:** Es el monto destinado a la carga de combustible de los vehículos de la empresa para el reparto de mercadería en la ciudad. Como se dijo anteriormente, está previsto incrementar un 10% la venta el segundo y tercer año, y un 30% el cuarto y quinto año. Por lo tanto, el gasto en combustible aumentará en iguales proporciones.
  - ✓ **Ropa de trabajo:** Aquí se incluyen el monto anual que se gasta en la indumentaria para el personal. Se contemplan dos uniformes por empleado, uno de verano y otro de invierno, como se detallan en el presupuesto solicitado a una empresa. El cuarto año se estima contratar a 3 empleados más por lo que incrementaría el costo anual de lo que se abona en ropa de trabajo. (ANEXO 12)

- ✓ **Consumos internos:** En este grupo se incluye el costo de toda la mercadería que se encuentra a la venta pero que es utilizada por la empresa para cubrir alguna necesidad. Por ejemplo: productos para el desayuno del personal, productos de limpieza que serán utilizados en la sucursal, etc. Cuando una empresa se pone en marcha, muchas veces la desorganización o falta de control hace que este gasto sea elevado. Se estima poder reducirlo en el segundo y en el tercer año hasta estabilizarlo en un consumo bajo, de necesidades básicas. El cálculo surge de la experiencia que posee la empresa por el resto de las sucursales.
- ✓ **Decomisos:** Constituyen este grupo toda aquella mercadería que no está apta para la venta y que tampoco tiene devolución al proveedor, como así también los desperdicios que tienen ciertos productos que se preparan para la venta. Se considera un margen óptimo de merma, entre el 1,% y el 2% de la venta neta. Para este trabajo se calculó que el primer año se tendrá una merma de 1,5%, que se trabajará para reducirla hasta el 1,1% para los restantes años. A continuación se detallan algunos ejemplos:
  - ❖ Mercadería vencida en góndola.
  - ❖ Verdura en mal estado.
  - ❖ Grasa y hueso de la carne.**(RESUMEN DE GASTOS ANUALES ANEXO 13)**

### AMORTIZACIONES:

En este punto agrupamos en distintos rubros para poder establecer el porcentaje de amortización correspondiente. **(ANEXO 14)**

### IMPUESTO A LAS GANANCIAS:

Alícuotas del Impuesto a las Ganancias aplicables a Personas Jurídicas

Escala aplicable a los ejercicios iniciados desde el 01/01/2023 hasta el 31/12/2023, fuente AFIP. **(ANEXO 15)**

### CAPITAL DE TRABAJO:

El monto se obtuvo después de analizarse las siguientes cuentas: **(ANEXO 16)**

- **BIENES DE CAMBIO:** La sucursal trabajará con un stock de 1 mes, es decir, su stock demorará en rotar, en promedio, 30 días.
- **CRÉDITOS POR VENTAS:** la empresa posee dos medios de cobro, por un lado efectivo que es instantáneo y por el otro con tarjeta de crédito que tiene una demora de cobro de 30 días. Por lo tanto, como la venta está comprobada que se da en un 50% en efectivo y el otro 50 % en tarjeta, el promedio de días de la cuenta créditos por venta será de 15 días.
- **PROVEEDORES:** Las compras que Cormorán realice a sus proveedores, comenzará siendo con un compromiso de pago de 30 días que luego de tres años, por buen cumplimiento, podrá aumentarse a 45 días.

## **FLUJO DE FONDOS ESTIMADOS DE LA NUEVA SUCURSAL QUE SE ESTUDIA ABRIR**

	PREINICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS NETAS</b>		1.461.495.272	1.607.644.799	1.607.644.799	1.899.943.854	1.899.943.854
<b>IVA VENTAS</b>		306.914.008	337.605.408	337.605.408	398.988.209	398.988.209
<b>Costo de la mercadería</b>		1.043.925.194	1.148.317.714	1.148.317.714	1.310.306.106	1.310.306.106
<b>Iva Compras</b>		219.224.290	241.146.720	241.146.720	275.164.282	275.164.282
<b>SUBTOTAL</b>		<b>505.259.796</b>	<b>555.785.773</b>	<b>555.785.774</b>	<b>713.461.675</b>	<b>713.461.674</b>
<b>Iva a pagar</b>		87.689.718	96.458.688	96.458.688	123.823.927	123.823.927
<b>Gastos directos</b>		124.227.098	136.649.808	136.649.808	161.495.228	161.495.228
<b>Gastos indirectos</b>		61.369.982	55.790.645	55.790.645	63.553.851	63.793.851
<b>Sueldos directos</b>		95.991.547	96.951.462	97.920.977	112.366.898	113.490.567
<b>Sueldos indirectos</b>		25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
<b>Amortizaciones</b>		9.100.000	9.100.000	9.100.000	9.100.000	9.100.000
<b>Resultado antes de imp. A las ganancias</b>		<b>101.881.451</b>	<b>135.835.171</b>	<b>134.865.656</b>	<b>218.121.771</b>	<b>216.758.102</b>
<b>impuesto a las ganancias</b>		29.849.375	40.035.491	78.357.901	68.476.955	67.999.671
<b>Amortizaciones</b>		9.100.000	9.100.000	9.100.000	9.100.000	9.100.000
<b>Capital de trabajo</b>	- 59.921.306	65.913.437	65.913.437	24.699.270	24.699.270	-
		59.921.306	65.913.437	65.913.437	24.699.270	24.699.270
<b>Inversión inicial</b>	- 320.500.000					
	- <b>380.421.306</b>	<b>75.139.945</b>	<b>104.899.680</b>	<b>106.821.922</b>	<b>158.744.816</b>	<b>182.557.701</b>

El flujo de fondos presentado, parte de una inversión inicial, para poner en marcha la nueva sucursal, de \$320.500.000.

La venta proyectada para el primer año de actividad, según los objetivos planteados y el análisis de demanda potencial, será de \$1.461.495.272 más IVA, formada por la venta a 1320 familias por un monto de \$111.642 (Canasta Básica Alimentaria). El monto de la canasta básica está expresado con IVA incluido, es decir, es el monto final que va a gastar cada familia. Es por ese motivo que en el flujo de fondos se considera la venta neta (sin IVA) para luego extraer el monto de IVA que deberá abonar la empresa. Así mismo, al considerar los gastos directos de la empresa (IVA, ingresos brutos, registro de inspección y descuento de tarjetas), que suman un total de 29,5%, en el flujo de fondos solo se aplica el 8,5% ya que el 21% de IVA fue considerado al principio.

El segundo y el tercer año de actividad se estima vender un 10% más que el primer año de actividad. Por lo tanto, los gastos directos serán un 10% más en estos dos períodos. Los gastos indirectos, por el contrario, disminuirán un 10% según los objetivos planteados para el segundo y tercer año. Y a los sueldos directos, se le aplicará el 1% perteneciente a la antigüedad. Para el cuarto y quinto año, se estima vender un 30% más que el primer año, pero esta vez, con una marcación de 45% sobre el costo de la mercadería, 5% más de lo que será para los primeros 3 años de actividad. Los gastos directos crecerán un 30% también y los gastos indirectos lo harán en proporción al segundo y tercer año. Los sueldos directos se verán incrementados debido a contrataciones de personal que se realizarán para afrontar dicho crecimiento de venta.

## ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL PROYECTO

A continuación se realizará, en primer lugar, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), donde se decidió poner una tasa de corte del 10%, que es un valor un poco superior que la tasa de interés que pagan los bancos en países que no tienen problemas de inflación. El objetivo es establecer si el proyecto que estamos analizando, será más rentable que realizar una inversión segura como lo es la colocación de dichos valores en un plazo fijo.

En segundo lugar, calcularemos la Tasa Interna de retorno (TIR), un dato que también nos otorgará información determinante para decidir sobre la implementación del proyecto en cuestión.

### VAN: Valor Actual Neto

- Inversión inicial: **380.421.306**
- Flujo de fondos (FF): **75.139.945 ; 104.899.680 ; 106.821.922 ; 158.744.816 ; 182.557.701**
- Tasa de corte (K): **10%**

$$\text{VAN: Inversión inicial} + \frac{\text{FF1}}{(1+K)} + \frac{\text{FF2}}{(1+K)} + \frac{\text{FF3}}{(1+K)} + \frac{\text{FF4}}{(1+K)} + \frac{\text{FF5}}{(1+K)}$$

$$\text{VAN: } -380.421.306 + \frac{75.139.945}{(1,10)} + \frac{104.899.680}{(1,21)} + \frac{106.821.922}{(1,33)} + \frac{158.744.816}{(1,46)} + \frac{182.557.701}{(1,61)}$$

$$\text{VAN: } -380.421.306 + 68.309.040 + 86.693.950 + 80.317.234 + 108.729.326 + 113.389.876$$

$$\text{VAN: } 77.018.120$$

### TIR: Tasa Interna de Retorno (**ANEXO 17**)

$$0 = \text{inversión inicial} + \frac{\text{FF1}}{(1+I)} + \frac{\text{FF2}}{(1+I)} + \frac{\text{FF3}}{(1+I)}$$

$$I = 17\% = \text{TIR}$$

## **CONCLUSIÓN**

Al analizarse el flujo de fondos proyectado de la empresa, se puede apreciar que, aunque la inversión inicial para poner en funcionamiento el negocio, es importante y considerable, la recuperación de la misma se dará dentro del tiempo estipulado o proyectado. En 4 años de actividad se recuperará el 100% de la inversión obtenida y desde el quinto año se comenzarán a ver ganancias que rondarán el 10% sobre el valor de venta. Para el cálculo del VAN y de la TIR, se decidió poner una tasa de corte del 10%, que es un valor un poco superior que la tasa de interés que pagan los bancos en países que no tienen problemas de inflación. (En **interbank.pe** se pueden ver las tasas de interés que pagan los bancos en Brasil).

Es decir, si el proyecto tiene una tasa de rentabilidad superior a la tasa de corte, estamos en presencia de un proyecto sumamente atractivo, ya que será más rentable que colocar dichos fondos en un plazo fijo. Según los resultados arrojados por el VAN y la TIR, en cuatro años se recuperaría la inversión inicial y se empezarían a obtener ganancias atractivas para que la empresa pueda analizar la posibilidad de encarar otro proyecto similar a continuación.

## CONCLUSIONES FINALES

El Plan de negocios presentado hasta este momento fue el resultado de meses de trabajo y de investigaciones realizadas en los distintos rubros relacionados al negocio que se pretende instalar. Dicho plan fue una herramienta de mucha utilidad para conocer, en primer lugar, la situación interna y externa de la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como así también sus principales competidores, a fin de establecer la mejor manera de encarar el proyecto para evitar problemas futuros. También se pudo establecer la situación en la que se encuentra el país, y más precisamente la ciudad de San Francisco, en materia económica, política, social, ambiental y tecnológica, lo que permite conocer las reglas del juego al que se intenta ingresar. Por último se realizó una proyección de ingresos y egresos para poder estimar la rentabilidad del negocio durante los primeros años de vida de la empresa.

Con toda la información obtenida, se puede realizar un análisis y una conclusión final sobre la factibilidad de instalar una nueva sucursal de la empresa Cormorán S.A. en la localidad de San Francisco.

En la ciudad de San Francisco conviven personas de distintos niveles económicos y sociales, aunque es una ciudad que no se caracteriza por tener un alto índice de pobreza. La ubicación geográfica netamente agrícola-ganadera y el extenso parque industrial que posee, hace que la fuente de trabajo abunde y la mayoría de las personas ocupen un puesto y tengan un salario a fin de mes. Este es el primer punto importante a tener en cuenta, ya que se sabe que un alto porcentaje de los habitantes de la ciudad están en condiciones de destinar una parte de sus ingresos a la compra de productos de supermercado. Cormorán lleva más de veinte (20) años desarrollando su actividad en la ciudad con una única sucursal, donde logró establecer su identidad y una reputación por su gran trabajo. Las personas saben que si quieren recibir, además de su compra, una serie de valores y atenciones que no recibirán en otro lado, Cormorán es el lugar ideal, aunque deberán pagar quizás una diferencia económica mayor por dicho servicio.

Respecto al análisis presupuestario, se puede apreciar que la empresa necesita realizar una gran inversión (más de 320 millones), aunque parte de ese monto corresponde a mercadería.

Cormorán tiene un stock de mercadería muy grande en sus depósitos lo que simplificaría esta acción. Un dato positivo es que en cuatro años se recuperaría esa inversión y se comenzaría a obtener ganancias.

Además de los resultados directos que se evalúan con anterioridad, existen otra serie de beneficios a nivel global de la empresa con la incorporación de una nueva sucursal. La nueva sucursal, aportará un porcentaje de ventas al porcentaje que la empresa tiene actualmente. Esto le dará la posibilidad de negociar mejor sus compras por volumen. Por otro lado, esta nueva sucursal participará también del pago de sueldos indirectos de la administración central que tiene la empresa, lo que generará que el resto de las sucursales tengan una reducción de dicho gasto.

Para la obtención del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), se tomó como tasa de corte, un 10%, que es una tasa un poco superior a la que se obtendría colocando dichos fondos en un plazo fijo por ejemplo. Por lo tanto, si el proyecto supera dicha tasa, es evidente que nos encontramos frente a un proyecto muy atractivo para llevar a adelante. Este dato es el más importante y determinante para decidir si se lleva a cabo el proyecto o no.

Entonces, con todas las cartas sobre la mesa, con todos los datos recopilados, con todos los análisis hechos, se está en condiciones de decir que el proyecto de apertura de una nueva sucursal de la empresa en la localidad de San Francisco es totalmente factible y rentable de realizar. Es una inversión segura y con una rápida recuperación de la inversión.

## RECOMENDACIONES

Como para ir finalizando este trabajo, es necesario transmitir algunos puntos, que según mi criterio y experiencia, se deberían tener en cuenta a fin de seguir mejorando la propuesta de la empresa y la rentabilidad de la misma. Cormorán debe trabajar en la mejora continua, modificando procesos para ser más eficientes. No debe perder por nada del mundo los valores y diferenciales que posee, incluso debería perfeccionarlos día a día:

- Mantener y mejorar la calidad de sus productos evitando reclamos de clientes por mercadería vencida o en mal estado.
- Trabajar fuertemente en la limpieza del local, disponiendo del equipamiento necesario y capacitando al personal e incluso dando apoyo en momentos de mucho trabajo, evitando mostrar un mal servicio.
- Capacitar periódicamente a los empleados en “Atención al cliente”, logrando que los clientes reconozcan a la empresa por dicha cualidad.
- Realizar un trabajo integral de mejoramiento de costos:
  - Reorganizando la logística. Quizás con la compra de un camión exclusivo para la entrega de mercadería en las sucursales de San Francisco. Dicho camión, al volver a Rafaela, podría hacerlo con mercadería de proveedores de esa zona, para aprovechar los costos del viaje al máximo.
  - Extender la venta Mayorista a otros comercios de la localidad de San Francisco y zona, con algún vendedor, con el objetivo de utilizar el camión adquirido por la empresa los días que no tenga entrega en las sucursales de San Francisco. De este modo, el camión nunca estaría parado.
  - Trabajando con nuevos proveedores que ofrezcan mejores precios o bonificaciones más importantes.
  - Optimizando el uso de recursos (insumos, energía, etc).

De este modo, podría mejorar la rentabilidad de sus ventas o bien reducir el precio de sus productos para incrementar sus ventas.

- Formar un área de mediciones que se encargue de trabajar en todas las áreas de la empresa buscando la eficiencia de las mismas:
  - En los sectores productivos medir las distintas tareas en relación a la cantidad de empleados de manera de eliminar tiempos ociosos o detectar fallas en la división de tareas.
  - En los sectores administrativos o de oficina, analizar que tareas se pueden reemplazar o dejar de realizar que sean meramente burocráticas.
  - Realizar un análisis exhaustivo del sistema operativo para comprobar si cada aplicación está bien utilizada y analizar también si se necesita alguna información adicional que hasta el momento no se está obteniendo por sistema.

## ANEXOS

### ANEXO 1

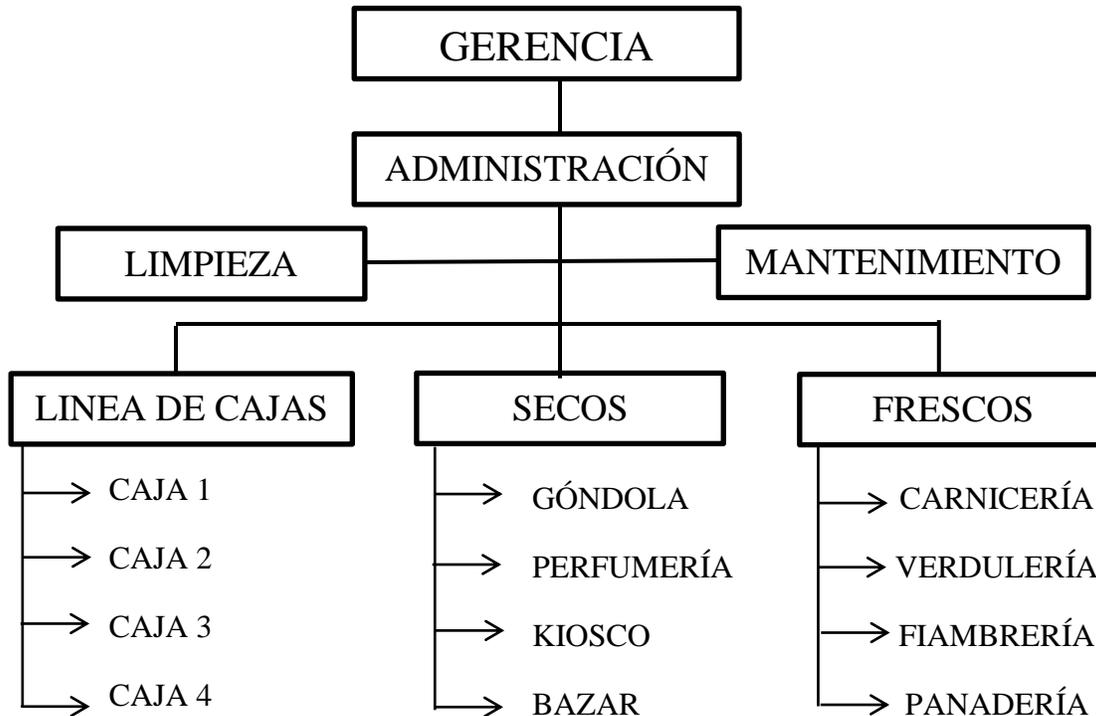
**POSIBLE UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA NUEVA SUCURSAL DE SUPERMERCADO PINGÜINO (página 9)**



### ANEXO 2

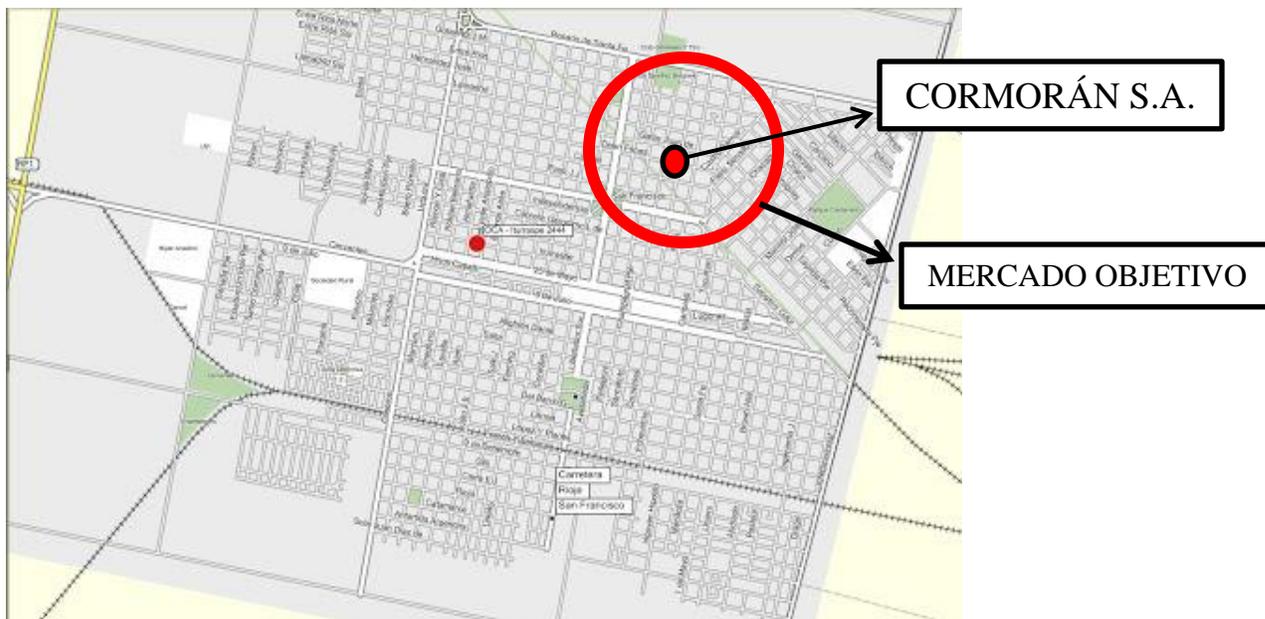
**LOGO DE LA EMPRESA (página 10)**



**ANEXO 3:** Organigrama de la nueva sucursal (página 12)

**ANEXO 4:**

**CIUDAD DE SAN FRANCISCO**



**ANEXO 5**

**ENCUESTAS**

1) ¿CUANTAS PERSONAS VIVEN EN ESTE DOMICILIO?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> Más

2) ¿CUANTAS PERSONAS DE LAS QUE VIVEN EN LA CASA TIENEN TRABAJO?

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> Más

3) ¿QUIEN REALIZA LAS COMPRAS DE LOS PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO PARA EL HOGAR?

- Jefe del hogar       Jefa del hogar       Hijo/a  
 Mucama       Otro

4) ¿CON QUE FRECUENCIA REALIZAN DICHAS COMPRAS?

- Diariamente       2/3 veces por semana       Semanalmente  
 Quincenalmente       Mensual       Más tiempo

5) ¿QUE LUGAR ELIJE A LA HORA DE REALIZAR SUS COMPRAS?

- HIPERMERCADO       SUPERMERCADO LOCAL       SUPERM. CHINO  
 ALMACÉN DE BARRIO       OTRO

6) ¿QUE CARACTERÍSTICA VALORA PARA ELEGIR UN LUGAR DONDE REALIZAR LAS COMPRAS?

- PRECIO       CALIDAD       CORDIALIDAD  
 CORDIALIDAD       CERCANÍA       SURTIDO  
 OTRO

7) ¿ALGUNA VEZ REALIZÓ COMPRAS EN SUPERMERCADO PINGÜINO?

- SI       NO

8) ¿QUE VALORACIÓN TIENE SOBRE DICHA EMPRESA?

- MALA       REGULAR       NORMAL  
 BUENA       MUY BUENA       EXCELENTE

9) EN EL CASO DE QUE SE INSTALARA UNA SUCURSAL DE SUPERMERCADO PINGÜINO EN LA ZONA, ¿QUE TIPO DE RELACIÓN CREE QUE TENDRÍA CON LA MISMA?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Haría todas las compras            | <input type="checkbox"/> Compraría solo algunos productos |
| <input type="checkbox"/> Compraría solo como último recurso | <input type="checkbox"/> Nunca compraría                  |

**ANEXO 6**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

**INTERNET**



**WHATSAPP**

Jueves: OFERTAS ESPECIALES EN LA VERDULERÍA DE PINGÜINO.		FRUTAS Y VERDURAS
		<i>Pinguino</i>
		AHORA
<b>Banana Ecuador</b> x Kg.	<b>\$ 29,99</b>	
<b>Mandarina</b> x Kg.	<b>\$ 22,99</b>	
<b>Zanahoria</b> x Kg.	<b>\$ 19,99</b>	
<b>Batata Colorada</b> x Kg.	<b>\$ 19,99</b>	
<b>Papa lavada</b> x Kg.	<b>\$ 16,99</b>	

**FOLLETO**



**ANEXO 7****DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****TÍTULO DEL PUESTO:** Gerente General**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23**DEPARTAMENTO:** Gerencia**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Planifica, organiza, distribuye, dirige y supervisa las distintas tareas y el funcionamiento de la empresa.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA**

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

.....  
**TÍTULO DEL PUESTO:** Auxiliar administrativo contable.

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23**DEPARTAMENTO:** Administración.**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Organizan, administran, analizan y actualizan documentación contable de la empresa, archivando dicha documentación para uso y control interno.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Ingresar facturas al sistema.
- Realizar un análisis de cuenta exhaustivo.
- Controlar y archivar toda la documentación financiera de la empresa.
- Efectuar un registro en la contabilidad general sobre efectos económicos y contables de la empresa.
- Realizar informes respecto a movimientos económicos y financieros.

.....

**TÍTULO DEL PUESTO:** Carnicero profesional/Verdulero

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23

**DEPARTAMENTO:** Frescos

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:** Optimizan los recursos y orientan su labor al incremento de la venta de la Sección de acuerdo a la estrategia de la Compañía, gestionando el stock y la reposición y teniendo en cuenta la satisfacción y las necesidades del cliente.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Adaptar los objetivos a su sección y asegurar su implementación.
- Vender. Asesorar a los clientes en la sección resolviendo sus dudas.
- Coordinar las acciones comerciales necesarias para potenciar la venta en su sección.
- Orientar al cliente fomentando la venta cruzada.
- Analizar los resultados de su sección para establecer el plan de acción para la mejora de las ventas.
- Seguir las tendencias del mercado.
- Controlar el proceso de pedidos, reposición y cifras de rendimiento (márgenes, costes, etc.) de su sección cumpliendo con los objetivos fijados.
- Controlar la caducidad de los productos.
- Gestionar, planificar e implementar las ofertas comerciales.
- Asegurar la señalización y el posicionamiento de los productos en la sección.

.....

**TÍTULO DEL PUESTO:** Panadero / Fiambrero

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23

**DEPARTAMENTO:** Frescos

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Optimizan los recursos y orientan su labor al incremento de la venta de la Sección de acuerdo a la estrategia de la Compañía, gestionando el stock y la reposición y teniendo en cuenta la satisfacción y las necesidades del cliente.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Adaptar los objetivos a su sección y asegurar su implementación.
- Vender. Asesorar a los clientes en la sección resolviendo sus dudas.
- Coordinar las acciones comerciales necesarias para potenciar la venta en su sección.
- Orientar al cliente fomentando la venta cruzada.
- Analizar los resultados de su sección para establecer el plan de acción para la mejora de las ventas.
- Seguir las tendencias del mercado.
- Controlar el proceso de pedidos, reposición y cifras de rendimiento (márgenes, costes, etc.) de su sección cumpliendo con los objetivos fijados.
- Controlar la caducidad de los productos.
- Gestionar, planificar e implementar las ofertas comerciales.
- Asegurar la señalización y el posicionamiento de los productos en la sección.

.....  
**TÍTULO DEL PUESTO:** Cajero

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23

**DEPARTAMENTO:** Línea de cajas

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

- Realizan la cobranza eficiente de cada producto que sale del supermercado, manteniendo la cordialidad y la buena atención hacia todos los clientes. transacciones con clientes utilizando cajas registradoras.

Escanear las mercancías y asegurarse

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Gestionar
- de que el precio sea el correcto.
- Cobrar en efectivo o con tarjeta de crédito.
- Emitir recibos, reembolsos, cambios o tiques.
- Atender las quejas de los clientes, orientarlos y brindar información relevante
- Saludar a los clientes cuando entren o salgan de la tienda
- Mantener las zonas de pago limpias y ordenadas
- Registrar las transacciones en los balances e informar de cualquier discrepancia
- Meter los productos en bolsas y cajas.

.....

**TÍTULO DEL PUESTO:** Repositor

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23

**DEPARTAMENTO:** Almacén o Salón

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Optimizan los recursos y orientan su labor al incremento de la venta de la Sección de acuerdo a la estrategia de la Compañía, gestionando el stock y la reposición y teniendo en cuenta la satisfacción y las necesidades del cliente.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Realizar la reposición diaria de los productos en las góndolas, con la rotación correspondiente
- Adaptar los objetivos a su sección y asegurar su implementación.
- Vender. Asesorar a los clientes en la sección resolviendo sus dudas.
- Coordinar las acciones comerciales necesarias para potenciar la venta en su sección.
- Orientar al cliente fomentando la venta cruzada.
- Analizar los resultados de su sección para establecer el plan de acción para la mejora de las ventas.
- Seguir las tendencias del mercado.
- Controlar el proceso de pedidos, reposición y cifras de rendimiento (márgenes, costes, etc.) de su sección cumpliendo con los objetivos fijados.
- Controlar la caducidad de los productos.
- Gestionar, planificar e implementar las ofertas comerciales.
- Asegurar la señalización y el posicionamiento de los productos en la sección.

.....

**TÍTULO DEL PUESTO:** Operario de depósito

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23

**DEPARTAMENTO:** Depósito

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Realizan una óptima gestión del stock de mercadería de la empresa, recibiendo, controlando, almacenando y distribuyendo la mercadería de manera eficaz. Su trabajo simplifica mucho la tarea del comprador.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Recepcionar todos los productos que llegan a la sucursal en concepto de compras o pedidos.
- Ejecutar un control de calidad inmediato
- Realizar un control e inventario de los productos almacenados
- Almacenar correctamente la mercadería
- Preparar la mercadería solicitada por los repositorios para la exhibición de los mismos.
- Adaptar los objetivos a su sección y asegurar su implementación.
- Controlar la caducidad de los productos.

.....

**TÍTULO DEL PUESTO:** Mantenimiento técnico de las instalaciones

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 15/09/23

**DEPARTAMENTO:** Técnico

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA:**

Realizan el montaje, ajuste, revisión, acondicionamiento y reparación de las instalaciones y maquinaria de un local.

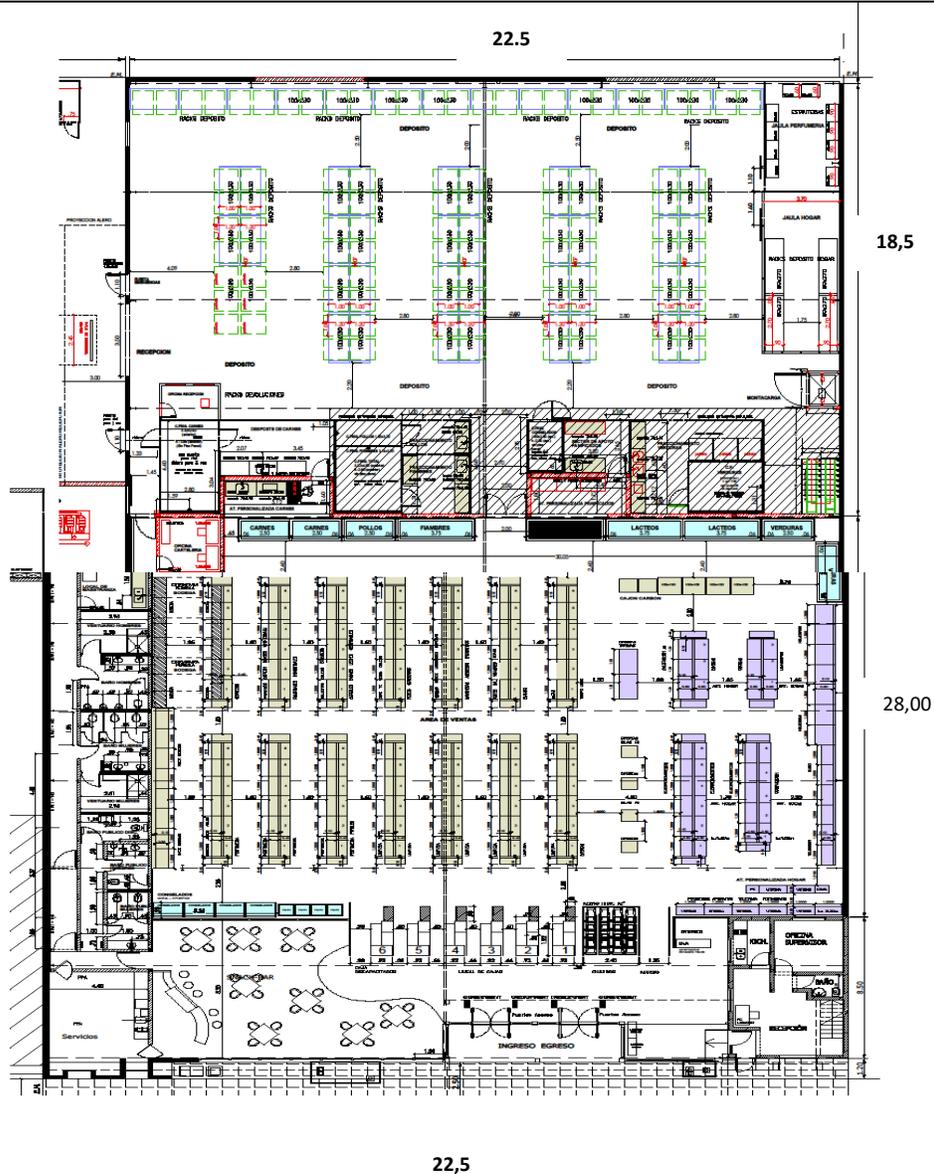
**DESCRIPCIÓN DETALLADA:**

- Revisar periódicamente maquinarias e instalaciones (lectura de indicadores, revisión del estado de las máquinas, etc.).
- Hacer limpieza y mantenimiento programada de maquinaria e instalaciones (colaboración con personal de limpieza para máquinas y otros elementos de su competencia; cambiar / reponer piezas o elementos).
- Reparar averías en instalaciones y maquinaria.
- Coordinar y gestionar reparaciones y obras.
- Instalar elementos nuevos (montaje de muebles, pequeñas instalaciones eléctricas o de fontanería)



**ANEXO 8**

**LOCALIZACION Y LAY OUT**



Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata

(54-223) 499-0400 Int. 189

[economicas@ufasta.edu.ar](mailto:economicas@ufasta.edu.ar)

[www.ufasta.edu.ar](http://www.ufasta.edu.ar)

**ANEXO 9**
**PRESUPUESTO**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
ADQUISICIÓN DE TERRENO CON EDIFICACIÓN	150.000.000
<b>(MEJORAS)</b>	
ALBAÑILERÍA (material y mano de obra)	10.000.000
PLOMERÍA (material y mano de obra)	3.000.000
ELECTRICIDAD (material y mano de obra)	5.000.000
VIDRIOS FRENTE AL SUPERMERCADO	3.000.000
ABERTURAS VARIAS	5.000.000
RACKS PARA DEPÓSITO	5.000.000
AUTOELEVADOR DEPÓSITO	5.000.000
CARRITOS DE COMPRAS	3.500.000
CAMARAS DE FRÍO, HELADERAS Y GONDOLAS	25.000.000
CHECK OUT Y ACCESORIOS DE 6 CAJAS	2.500.000
ALARMAS DE INCENDIO Y ROBO	2.000.000
MESADAS DE ALUMINIO	2.500.000
GRUPO ELECTROGENO	5.000.000
RODADO PARA REPARTO A DOMICILIO	6.000.000
COMPRA INICIAL DE MERCADERIA	80.000.000
MUEBLES DE OFICINA	5.000.000
GASTOS VARIOS	3.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>320.500.000</b>

## ANEXO 10 RECIBOS DE SUELDOS DE EMPLEADOS DIRECTOS DE CORMORÁN (jorgevega.com.ar)

ReciboComercio.com.ar

Empresa La Empresa S.R.L. Empleado Empleado A

Liquidación 2023 Agosto Categoría Administrativo: F

Jornada completa (48 hs) Antigüedad 0

Asistencia  Aporte OSECAC  Obra social s/NR

Cuota Sindical 0 % Acuerdo 07/2023

Concepto	Unidad	Base	Rem	No rem	Descuentos
Sueldo básico	30	\$ 7.615,93	\$ 228.477,83		
Adicional por asistencia y puntualidad	8,3 %	\$ 228.477,83	\$ 19.039,82		
Jubilación	11 %	\$ 247.517,65		\$ 27.226,94	
Ley 19.032	3 %	\$ 247.517,65		\$ 7.425,53	
Obra social	3 %	\$ 247.517,65		\$ 7.425,53	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 247.517,65		\$ 1.237,59	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 247.517,65		\$ 4.950,35	
Aporte Solidario OSECAC	1	\$ 100		\$ 100	
Incremento No Remunerativo - Acuerdo Julio 2023	30	\$ 1.142,39		\$ 34.271,67	
Acuerdo Julio 2023 No Remunerativo Presentismo	8,3 %	\$ 34.271,67		\$ 2.855,97	
Obra social	3 %	\$ 37.127,65		\$ 1.113,83	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 37.127,65		\$ 185,64	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 37.127,65		\$ 742,55	
<b>Totales</b>			\$ 247.517,65	\$ 37.127,65	\$ 50.407,96
<b>Sueldo neto</b>					\$ 234.237,33

ReciboComercio.com.ar

Empresa La Empresa S.R.L. Empleado Empleado A

Liquidación 2023 Agosto Categoría Administrativo: A

Jornada completa (48 hs) Antigüedad 0

Asistencia  Aporte OSECAC  Obra social s/NR

Cuota Sindical 0 % Acuerdo 07/2023

Concepto	Unidad	Base	Rem	No rem	Descuentos
Sueldo básico	30	\$ 7.266,96	\$ 218.008,86		
Adicional por asistencia y puntualidad	8,3 %	\$ 218.008,86	\$ 18.167,41		
Jubilación	11 %	\$ 236.176,27		\$ 25.979,39	
Ley 19.032	3 %	\$ 236.176,27		\$ 7.085,29	
Obra social	3 %	\$ 236.176,27		\$ 7.085,29	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 236.176,27		\$ 1.180,88	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 236.176,27		\$ 4.723,53	
Aporte Solidario OSECAC	1	\$ 100		\$ 100	
Incremento No Remunerativo - Acuerdo Julio 2023	30	\$ 1.090,04		\$ 32.701,33	
Acuerdo Julio 2023 No Remunerativo Presentismo	8,3 %	\$ 32.701,33		\$ 2.725,11	
Obra social	3 %	\$ 35.426,44		\$ 1.062,79	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 35.426,44		\$ 177,13	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 35.426,44		\$ 708,53	
<b>Totales</b>			\$ 236.176,27	\$ 35.426,44	\$ 48.102,83
<b>Sueldo neto</b>					\$ 223.499,88

ReciboComercio.com.ar

Empresa La Empresa S.R.L. Empleado Empleado A

Liquidación 2023 Agosto Categoría Auxiliar Especializado: A

Jornada completa (48 hs) Antigüedad 0

Asistencia  Aporte OSECAC  Obra social s/NR

Cuota Sindical 0 % Acuerdo 07/2023

Concepto	Unidad	Base	Rem	No rem	Descuentos
Sueldo básico	30	\$ 7.355,52	\$ 220.665,57		
Adicional por asistencia y puntualidad	8,3 %	\$ 220.665,57	\$ 18.388,8		
Jubilación	11 %	\$ 239.054,37		\$ 26.295,98	
Ley 19.032	3 %	\$ 239.054,37		\$ 7.171,63	
Obra social	3 %	\$ 239.054,37		\$ 7.171,63	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 239.054,37		\$ 1.195,27	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 239.054,37		\$ 4.781,09	
Aporte Solidario OSECAC	1	\$ 100		\$ 100	
Incremento No Remunerativo - Acuerdo Julio 2023	30	\$ 1.103,33		\$ 33.099,84	
Acuerdo Julio 2023 No Remunerativo Presentismo	8,3 %	\$ 33.099,84		\$ 2.758,32	
Obra social	3 %	\$ 35.858,16		\$ 1.075,74	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 35.858,16		\$ 179,29	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 35.858,16		\$ 717,16	
<b>Totales</b>			\$ 239.054,37	\$ 35.858,16	\$ 48.687,8
<b>Sueldo neto</b>					\$ 226.224,72

ReciboComercio.com.ar

Empresa La Empresa S.R.L. Empleado Empleado A

Liquidación 2023 Agosto Categoría Cajero: A

Jornada completa (48 hs) Antigüedad 0

Asistencia  Aporte OSECAC  Obra social s/NR

Cuota Sindical 0 % Acuerdo 07/2023

Concepto	Unidad	Base	Rem	No rem	Descuentos
Sueldo básico	30	\$ 7.292,99	\$ 218.789,74		
Adicional por asistencia y puntualidad	8,3 %	\$ 218.789,74	\$ 18.232,48		
Jubilación	11 %	\$ 237.022,22		\$ 26.072,44	
Ley 19.032	3 %	\$ 237.022,22		\$ 7.110,67	
Obra social	3 %	\$ 237.022,22		\$ 7.110,67	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 237.022,22		\$ 1.185,11	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 237.022,22		\$ 4.740,44	
Aporte Solidario OSECAC	1	\$ 100		\$ 100	
Incremento No Remunerativo - Acuerdo Julio 2023	30	\$ 1.093,95		\$ 32.818,46	
Acuerdo Julio 2023 No Remunerativo Presentismo	8,3 %	\$ 32.818,46		\$ 2.734,87	
Obra social	3 %	\$ 35.553,33		\$ 1.066,6	
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 35.553,33		\$ 177,77	
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 35.553,33		\$ 711,07	
<b>Totales</b>			\$ 237.022,22	\$ 35.553,33	\$ 48.274,77
<b>Sueldo neto</b>					\$ 224.300,79

Edificio San Vicente de Paul  
Gascón 3145 (B7600FNK)  
Mar del Plata

(54-223) 499-0400 Int. 189

economicas@ufasta.edu.ar

www.ufasta.edu.ar

ReciboComercio.com.ar

Empresa: La Empresa S.R.L. Empleado: Empleado A

Liquidación: 2023 Agosto Categoría: Maestranza y Servicios: A

Jornada: completa (48 hs) Antigüedad: 0

Asistencia:  Aporte OSECAC:  Obra social s/NR:

Cuota Sindical: 0 % Acuerdo 07/2023

Concepto	Unidad	Base	Rem	No rem	Descuentos
Sueldo básico	30	\$ 7.188,85	\$ 215.665,45		
Adicional por asistencia y puntualidad	8,3 %	\$ 215.665,45	\$ 17.972,12		
Jubilación	11 %	\$ 233.637,57			\$ 25.700,13
Ley 19.032	3 %	\$ 233.637,57			\$ 7.009,13
Obra social	3 %	\$ 233.637,57			\$ 7.009,13
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 233.637,57			\$ 1.168,19
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 233.637,57			\$ 4.672,75
Aporte Solidario OSECAC	1	\$ 100			\$ 100
Incremento No Remunerativo - Acuerdo Julio 2023	30	\$ 1.078,33		\$ 32.349,82	
Acuerdo Julio 2023 No Remunerativo Presentismo	8,3 %	\$ 32.349,82		\$ 2.695,82	
Obra social	3 %	\$ 35.045,64			\$ 1.051,37
FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	0,5 %	\$ 35.045,64			\$ 175,23
Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	2 %	\$ 35.045,64			\$ 700,91
<b>Totales</b>			\$ 233.637,57	\$ 35.045,64	\$ 47.886,84
<b>Sueldo neto</b>					\$ 221.096,37

## ANEXO 11

SUELDOS MENSUALES					
DEPARTAMENTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>(SUELDOS DIRECTOS)</b>					
GERENCIA (1)	\$ 348.504,84	\$ 351.989,89	\$ 355.509,79	\$ 359.064,89	\$ 362.655,53
ADMINISTRACIÓN (2)	\$ 665.072,36	\$ 671.723,08	\$ 678.440,31	\$ 685.224,72	\$ 692.076,96
CAJAS (6)	\$ 2.002.363,74	\$ 2.022.387,38	\$ 2.042.611,25	\$ 2.406.173,76	\$ 2.430.235,50
MANTENIMIENTO (1)	\$ 336.588,54	\$ 339.954,43	\$ 343.353,97	\$ 346.787,51	\$ 350.255,38
FIAMBRERÍA (2)	\$ 673.177,08	\$ 679.908,85	\$ 686.707,94	\$ 693.575,02	\$ 700.510,77
PANADERÍA (1)	\$ 336.588,54	\$ 339.954,43	\$ 343.353,97	\$ 346.787,51	\$ 350.255,38
REPOSICIÓN (4)	\$ 1.346.354,16	\$ 1.359.817,70	\$ 1.373.415,88	\$ 1.733.430,98	\$ 1.750.765,29
CARNICERÍA (2)	\$ 336.588,54	\$ 339.954,43	\$ 343.353,97	\$ 346.787,51	\$ 350.255,38
VERDULERÍA (2)	\$ 673.177,08	\$ 679.908,85	\$ 686.707,94	\$ 1.040.058,59	\$ 1.050.459,17
DEPÓSITO (1)	\$ 336.588,54	\$ 339.954,43	\$ 343.353,97	\$ 346.787,51	\$ 350.255,38
MAESTRANZA (2)	\$ 328.961,70	\$ 332.251,32	\$ 335.573,83	\$ 338.929,57	\$ 342.318,86
<b>DIRECTOS</b>	<b>\$ 7.383.965,12</b>	<b>\$ 7.457.804,77</b>	<b>\$ 7.532.382,82</b>	<b>\$ 8.643.607,56</b>	<b>\$ 8.730.043,63</b>

<b>SUELDOS ANUALES</b>					
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>CUARTO AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
<b>(SUELDOS DIRECTOS)</b>					
GERENCIA (1)	4.530.562,92	4.575.868,55	4.621.627,23	4.667.843,51	4.714.521,94
ADMINISTRACIÓN (2)	8.645.940,68	8.732.400,09	8.819.724,09	8.907.921,33	8.997.000,54
CAJAS (6)	26.030.728,62	26.291.035,91	26.553.946,27	31.280.258,89	31.593.061,48
MANTENIMIENTO (1)	4.375.651,02	4.419.407,53	4.463.601,61	4.508.237,62	4.553.320,00
FIAMBRERÍA (2)	8.751.302,04	8.838.815,06	8.927.203,21	9.016.475,24	9.106.640,00
PANADERÍA (1)	4.375.651,02	4.419.407,53	4.463.601,61	4.508.237,62	4.553.320,00
REPOSICIÓN (4)	17.502.604,08	17.677.630,12	17.854.406,42	22.534.602,75	22.759.948,78
CARNICERÍA (2)	4.375.651,02	4.419.407,53	4.463.601,61	4.508.237,62	4.553.320,00
VERDULERÍA (2)	8.751.302,04	8.838.815,06	8.927.203,21	13.520.761,65	13.655.969,27
DEPÓSITO (1)	4.375.651,02	4.419.407,53	4.463.601,61	4.508.237,62	4.553.320,00
MAESTRANZA (2)	4.276.502,10	4.319.267,12	4.362.459,79	4.406.084,39	4.450.145,23
<b>TOTAL SUELDOS DIRECTOS</b>	<b>95.991.546,56</b>	<b>96.951.462,03</b>	<b>97.920.976,65</b>	<b>112.366.898,25</b>	<b>113.490.567,23</b>

<b>(SUELDOS INDIRECTOS)</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>CUARTO AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
SEGURIDAD	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00
<b>TOTAL SUELDOS INDIRECTOS</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>25.000.000,00</b>

**ANEXO 12**
**ROPA DE TRABAJO**

 <b>EL LABORAL</b> <i>ropa de trabajo - seguridad industrial</i>		X	<b>FECHA: 25/10/2022</b> RESPONSABLE INSCRIPTO C.U.I.T. 30-70868085-8 INGRESOS BRUTOS (C.M.) 904-011639-1	
<b>25 DE MAYO 870 - 2400 - SAN FRANCISCO - CORDOBA</b> <b>TEL: 3564-430811</b> <b>ellaboralsrl@ellaboralsrl.com.ar</b>				
<b>CLIENTE</b>	Cormorán S.A.	<b>TELEFONO</b>	3564-433944	
<b>DOMICILIO</b>	Libertador Norte 1012	<b>PROVINCIA</b>	Córdoba	
<b>LOCALIDAD</b>	San Francisco	<b>I.V.A</b>	Respons. Inscripto	
<b>C.U.I.T.</b>	30-66921581-5			

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
42	Pantalón de trabajo sectores	5.000	210.000
42	Chomba de trabajo sectores	4.500	189.000
42	Delantal - distintos sectores	2.000	84.000
21	Zapatos punta de acero	15000	315.000
21	Buzo con friza - distintos sectores	8.000	168.000
21	Campera con bordado de logo	12.500	262.500
6	Pantalón de vestir - oficinas	7.500	46.000
6	Camisa blanca - oficinas	6.000	36.000
4	Blazer mujer - oficinas	10.000	40.000
2	Sweater hombre	10.000	20.000
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1.370.500</b>
		<b>BONIFICACIÓN</b>	
		<b>I.V.A.</b>	<b>\$ 287.805</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$1.658.305</b>

**ANEXO 13**

<b>GASTOS ANUALES</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>CUARTO AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
<b>(GASTOS DIRECTOS)</b>					
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	21%	21%	21%	21%	21%
INGRESOS BRUTOS	5%	5%	5%	5%	5%
DERECHO DE REGIST. DE INSPECCIÓN	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
DESCUENTO DE TARJETAS	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%
<b>(TOTAL GASTOS DIRECTOS)</b>	<b>29,50%</b>	<b>29,50%</b>	<b>29,50%</b>	<b>29,50%</b>	<b>29,50%</b>
<b>(GASTOS INDIRECTOS)</b>					
GASTOS GENERALES	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00
GASTOS DE OFICINA	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00
PUBLICIDAD	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00
TELÉFONO	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	600.000,00	720.000,00	840.000,00	960.000,00	1.080.000,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	12.000.000,00	10.800.000,00	10.800.000,00	10.800.000,00	10.800.000,00
REPARACIÓN RODADOS	600.000,00	720.000,00	840.000,00	960.000,00	1.080.000,00
ROPA DE TRABAJO	1.658.305,00	1.658.305,00	1.658.305,00	1.809.805,00	1.809.805,00
TRANSPORTE	11.389.248,00	11.389.248,00	11.389.248,00	15.185.664,00	15.185.664,00
COMBUSTIBLES	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	1.560.000,00	1.560.000,00
CONSUMOS INTERNOS	1.200.000,00	855.000,00	579.000,00	579.000,00	579.000,00
DECOMISOS	21.922.429,00	17.648.092,00	17.684.092,00	20.899.382,00	20.899.382,00
<b>(TOTAL GASTOS INDIRECTOS)</b>	<b>61.369.982,00</b>	<b>55.790.645,00</b>	<b>55.790.645,00</b>	<b>63.553.851,00</b>	<b>63.793.851,00</b>

### **AMORTIZACIONES: ANEXO 14**

<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>BASE</b>	<b>MONTO A AMORTIZAR</b>
INMUEBLES (2%)	\$ 120.000.000,00	\$ 2.400.000,00
BIENES DE USO (10%)	\$ 5.000.000,00	\$ 500.000,00
INSTALACIONES (10%)	\$ 40.000.000,00	\$ 4.000.000,00
RODADOS (20%)	\$ 11.000.000,00	\$ 2.200.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 176.000.000,00</b>	<b>\$ 9.100.000,00</b>

### **IMPUESTO A LAS GANANCIAS: ANEXO 15**

GANANCIA NETA IMPONIBLE ACUMULADA		PAGARÁN	MÁS EL %	SOBRE EL EXCEDENTE DE \$
MÁS DE \$	A \$			
\$ 0,00	\$ 14.301.209,21	\$ 0,00	25%	\$ 0,00
\$ 14.301.209,21	\$ 143.012.092,08	\$ 3.575.302,30	30%	\$ 14.301.209,21
\$ 143.012.092,08	En adelante	\$ 42.188.567,16	35%	\$ 143.012.092,08

**ANEXO 16**
**CAPITAL DE TRABAJO**
**AÑO 1**

Creditos por venta	\$ 1.461.495.272	100%
Bienes de cambio	\$ 1.043.925.194	71,43%
Proveedores	\$ 1.043.925.194	71,43%
Contribución Marginal	\$ 417.570.078	28,57%

CUENTAS	DIAS
Bienes de Cambio	30
Creditos por venta	15
Proveedores	30

Bienes de Cambio	0,7143	30	365	$(0,7143 * 30 / 365)$	0,059
Creditos por venta	1,00	15	365	$(1,00 * 15 / 365)$	0,041
Proveedores	0,7143	30	365	$(0,7143 * 30 / 365)$	0,059
<b>TOTAL</b>					<b>0,041</b>

**AÑO 2 - AÑO 3**

Creditos por venta	1.607.644.799,00	100%
Bienes de cambio	1.148.317.714,00	71,43%

Proveedores	1.148.317.714,00	71,43%
Contribución Marginal	459.327.085,00	28,57%

CUENTAS	DIAS
Bienes de Cambio	30
Creditos por venta	15
Proveedores	30

Bienes de Cambio	0,7143	30	365	$(0,7143*30/365)$	0,059
Creditos por venta	1,00	15	365	$(1,00*15/365)$	0,041
Proveedores	0,7143	30	365	$(0,7143*30/365)$	0,059
<b>TOTAL</b>					<b>0,041</b>

### AÑO 4 - AÑO 5

Creditos por venta	1.899.943.854,00	100%
Bienes de cambio	1.310.306.106,00	68,97%
Proveedores	1.310.306.106,00	68,97%
Contribución Marginal	589.637.748,00	31,03%

CUENTAS	DIAS
Bienes de Cambio	30
Creditos por venta	15
Proveedores	45

Bienes de Cambio	0,6897	30	365	$(0,6897*30/365)$	0,057
Creditos por venta	1,00	15	365	$(1,00*15/365)$	0,041
Proveedores	0,6897	45	365	$(0,6897*45/365)$	0,085
<b>TOTAL</b>					<b>0,013</b>

### ANEXO 17: TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

CALCULO DE TIR	
PREINICIO	-380.421.306

AÑO 1	75.139.945
AÑO 2	104.899.680
AÑO 3	106.821.922
AÑO 4	158.744.816
AÑO 5	182.557.701
<b>TOTAL</b>	<b>17%</b>

## BIBLIOGRAFÍA

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad FASTA; Plan de Negocios, Modulo de Lectura: Unidad 1

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad FASTA; Plan de Negocios, Modulo de Lectura: Unidad 2

[www.pinguino.com.ar](http://www.pinguino.com.ar) (página 9)

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> (página 13-14-15)

[https://www.clarin.com/economia/autoservicios-auge-declive-formato-marco-ritmo-consumo-masivo\\_0\\_9knPolZeQc.html](https://www.clarin.com/economia/autoservicios-auge-declive-formato-marco-ritmo-consumo-masivo_0_9knPolZeQc.html) (página 15)

[https://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Francisco\\_\(C%C3%B3rdoba\)#:~:text=Cuenta%20con%20061%2C750%20habitantes%20\(Indec,%2C%202001\)%20del%20censo%20anterior.](https://es.wikipedia.org/wiki/San_Francisco_(C%C3%B3rdoba)#:~:text=Cuenta%20con%20061%2C750%20habitantes%20(Indec,%2C%202001)%20del%20censo%20anterior.)  
(Página 16-17-18)

<https://www.sanfranciscodigital.com.ar/contenidos/datos-poblacionales-de-la-ciudad-de-san-francisco-13> (Página 19)

<https://www.enter.co/especiales/empresas/5-tecnologias-supermercados/> (Página 20)

<https://www.webretail.com.ar/cada-vez-son-mas/> (Página 20)

<https://www.iproup.com/economia-digital/7235-un-supermercado-de-buenos-aires-incorpora-un-sistema-de-cobro-sin-cajero> (Página 21)

<https://www.ambito.com/negocios/supermercados/changomas-ya-tiene-su-primera-tienda-sistema-cajas-100-autoservicio-n5053046> (Página 21)

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_08\\_23D11044041D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_08_23D11044041D.pdf)  
(Página 40)

<https://www.cedac.com.ar/indices/indices.pdf> (página 62)

<https://interbank.pe/cuentas/cuentas-ahorro/deposito-a-plazo-fijo?mcid=google:ads:202209:marca:prdct:sem:keyword:plazo-fijo-tasas:deposito-plaz-fijo-rsa->

---

[tasas&gclid=CjwKCAjwm8WZBhBUEiwA178UnFILXUPiCsriP5Rt18TeqKJTajUwRy1VOCVF\\_eBIAurt1dfau0948BoCNpYQAvD\\_BwE#!tab-que-me-ofrece](https://tasas&gclid=CjwKCAjwm8WZBhBUEiwA178UnFILXUPiCsriP5Rt18TeqKJTajUwRy1VOCVF_eBIAurt1dfau0948BoCNpYQAvD_BwE#!tab-que-me-ofrece) (Página 67)

<https://jorgevega.com.ar/laboral/1467-recibo-empleados-comercio-calculadora-version-anterior-2021.html> (Página 84-85)

[https://trivia.consejo.org.ar/ficha/512908-alicuotas del impuesto a las ganancias aplicables a personas juridicas](https://trivia.consejo.org.ar/ficha/512908-alicuotas-del-impuesto-a-las-ganancias-aplicables-a-personas-juridicas) (Página 89)