

TALLER TRABAJO FINAL

“TABACALERA NECOCHEA

SRL”

Integrantes:

- **De Rosa, Natalio**
- **Merzario, Franco**

Tutores

- **Antonio Morcela**
- **Julia Carballeda**

INTRODUCCIÓN	4
Hipótesis	5
Objetivo general	6
Objetivos Generales	6
Análisis administrativo	7
Análisis de contexto	8
Contexto económico	9
Análisis del sector	11
Industria tabacalera	11
Diagnóstico Estratégico	13
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	13
Análisis FODA:	20
Matriz FODA	20
Estrategias de Desarrollo	28
Estrategias Genéricas de Porter	29
Bloques Genéricos de Formación de Ventaja Competitiva	31
Análisis Técnico	33
Localización	33
Política de stock	37
Presentación del local	41
Análisis Organizacional	42
Organigrama	42
Manual de Puestos y Funciones	43
Descripción y Manual de Puestos de Trabajo - Sucursal Tres Arroyos	43
Escala Salarial	45
Análisis Económico-Financiero	46
Ingresos	46
Egresos	49
Flujo de Fondos	51
VAN Y TIR	52
Conclusión	53
ANEXO	55
Encuesta	56

Respuestas	60
Referencias	67

60
67

INTRODUCCIÓN

Tabacalera Necochea S.R.L es una empresa necochense, fundada en 1992 que se dedica a la distribución mayorista de cigarrillos, comestibles y artículos varios, así como a la venta directa al público. Actualmente la empresa cuenta con dos sucursales comerciales de autoservicio. La sede central de la empresa, ubicada en Necochea, cuenta con un autoservicio de venta al público de aproximadamente 750m² de productos tanto mayorista como minorista, que da empleo a más de 10 operarios en el salón, y 8 transportistas, encargados de la distribución de la mercadería, en la ciudad y la región, (Quequén, Lobería, La Dulce, San Cayetano, Energía, Juan N Fernandez, entre otros). Emplea además a 6 preventistas que realizan visitas a locales comerciales, a 3 trabajadores administrativos y un depósito de mercadería con 5 operarios.

En cuanto al salón en Coronel Suárez, posee un tamaño de 600m², y está operado por 2 trabajadores administrativos, 2 personas encargadas de la reposición y atención al público, y 5 operarios de depósito. Además, dicha sucursal alberga 6 vendedores y repartidores de cigarrillos y artículos varios, y 2 preventistas encargados de la venta al por mayor en la ciudad.

Hace aproximadamente un año, se le otorgó la distribución de cigarrillos oficial de “Massalin Particulares SRL”, empresa tabacalera líder de Argentina, en la ciudad de Tres Arroyos.

Después de un intercambio de ideas con los integrantes del trabajo y los directivos de la empresa en cuestión, se sugirió el aporte de nuestra parte como estudiantes de ciencias económicas, en centrar los esfuerzos para evaluar la posibilidad de un nuevo proyecto de inversión, a raíz de la nueva cesión de permisos para la distribución que da lugar a la apertura de un nuevo mercado para la empresa, con el objetivo de potenciar las posibilidades de desarrollo, aumentar su rentabilidad y agregarle valor a la misma.

En este contexto, el planteo del trabajo se enfocará en identificar los desafíos económicos, financieros y técnicos, que enfrenta Tabacalera Necochea S.R.L, para lograr el exitoso establecimiento de una nueva sucursal de venta al público en la ciudad de Tres Arroyos.

Hipótesis

La hipótesis planteada en esta investigación sostiene que mediante la apertura de un nuevo establecimiento de venta al público en la ciudad de Tres Arroyos, se puede generar un valor agregado significativo para la empresa, aumentar su rentabilidad y aprovechar al máximo un mercado que actualmente se percibe como subutilizado.

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la apertura de un nuevo local comercial en la ciudad de Tres Arroyos y determinar la factibilidad del proyecto.

Objetivos Generales

- **Análisis administrativo:** Definir la misión, visión, valores y políticas de la empresa. Identificar las necesidades del grupo empresario y una estructura organizativa del proyecto.
- **Análisis del sector:** Se hará un análisis de mercado para comprender y evaluar el entorno, establecer el segmento al cual nos dirigiremos y las tendencias del mismo para tomar la decisión estratégica correspondiente.
- **Análisis técnico:** definiremos el tipo de local comercial, con sus características. Realizaremos el análisis correspondiente para determinar su infraestructura, tamaño, su ubicación estratégica.
- **Análisis financiero:** poder identificar las posibilidades de inversión, cash flow, presupuesto de gastos. Proyectar un flujo de fondos para poder analizar la inversión y la tasa de retorno, como también el VAN y así, poder analizar la rentabilidad del proyecto.

Análisis administrativo

En el actual entorno empresarial dinámico, es esencial una administración eficaz y estratégica para asegurar el éxito sostenible de una empresa. Este análisis administrativo se enfoca en desarrollar a fondo la misión, visión y valores de nuestra organización, la cual desempeña un papel destacado en el ámbito de compras y distribución en la ciudad de Necochea.

Misión: Nuestra misión es comprender y atender de manera continua las demandas de nuestros clientes locales y regionales, ofreciendo servicios de venta al por mayor y distribución de excelencia y calidad.

Visión y valores: Nos visualizamos como la principal empresa en el sector de compras y distribución de la ciudad de Necochea, reconocida por nuestra sólida reputación y experiencia en el mercado. Nos esforzamos por establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, entendiendo y anticipándonos a sus necesidades.

Políticas: Estas son algunas de las políticas que actúan como directrices clave para alinear las acciones y decisiones diarias con la misión, visión y valores establecidos, contribuyendo así a la consolidación de la empresa como un actor destacado y ético en el sector de compras y distribución:

- Implementar procesos de control de calidad para garantizar la consistencia y fiabilidad de los productos ofrecidos.
- Establecer canales de comunicación efectivos para recibir retroalimentación de los clientes y responder proactivamente a sus inquietudes.
- Fomentar relaciones sólidas y duraderas con los clientes y proveedores, basadas en la confianza y la transparencia.
- Implementar prácticas comerciales éticas y justas en todas las transacciones.

Análisis de contexto

Este bloque de análisis se sumerge en la trama de indicadores y tendencias que configuran el escenario financiero del país en el cual exploraremos las dinámicas del empleo, la evolución del Producto Interno Bruto (PIB), la fluctuación de los precios al consumidor, y la gestión de las reservas internacionales, entre otros elementos clave.

A través de este análisis, buscamos desentrañar las complejidades inherentes a la economía argentina, destacando tanto los logros como los obstáculos que influyen en la toma de decisiones y en la confianza de los diversos actores económicos. Este análisis nos permitirá comprender mejor el contexto en el que la organización opera, identificando oportunidades y desafíos que guiarán las estrategias en este entorno dinámico.

Contexto económico

En el marco del contexto económico nacional, se ha observado un desarrollo positivo en ciertos indicadores de la economía argentina. Durante el primer trimestre del presente año, la tasa de empleo ha registrado un incremento, alcanzando el 45%. Paralelamente, la tasa de desocupación se situó en un 6,9% dentro de la población económicamente activa, lo que denota una leve mejoría en relación al año previo, con un aumento marginal de un 0,1%.

En lo concerniente al Producto Interno Bruto (PIB), se ha experimentado un aumento del 1,3% en contraste con el ejercicio de 2022. Este aumento ha mantenido una tendencia ascendente de manera consecutiva durante nueve trimestres. Adicionalmente, el consumo privado ha manifestado un incremento del 6% en términos interanuales.

En consonancia con los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) ha experimentado un incremento mensual del 6,3% durante el mes de julio de 2023, acumulando así una variación del 60,2% en el transcurso del año.

Por otro lado, las reservas internacionales del Banco Central han sido objeto de un seguimiento constante durante los últimos meses debido a su función crítica en el mantenimiento de la estabilidad del sistema financiero. De acuerdo a las cifras proporcionadas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), al 31 de julio último, el país contaba con reservas brutas por un monto de US\$ 24.092 millones. Este valor representa una disminución del 38,8% en comparación con la cifra registrada al 31 de julio de 2022. Esta reducción de las reservas adquiere un rol trascendental en el contexto económico del país, puesto que ejerce una influencia directa en la capacidad del gobierno para intervenir en los mercados de divisas y así incidir en las tasas de cambio, además de cumplir con propósitos complementarios como la preservación de la confianza en la moneda y en la economía en su conjunto.

Indiscutiblemente, la economía argentina ha afrontado un escenario de numerosos desafíos, caracterizado por un período de recesión económica. Esta circunstancia se ha traducido en un contexto de inflación persistente y volatilidad financiera, factores que influyen considerablemente en la toma de decisiones económicas y en la percepción de los inversores.

Esta recesión económica ha añadido complejidad a la formulación de estrategias de inversión a largo plazo. La persistente inestabilidad macroeconómica, marcada por tasas de inflación elevadas y fluctuaciones en el tipo de cambio, ha impactado negativamente en la confianza tanto de los agentes económicos locales como de los actores internacionales.

Análisis del sector

Para poder desarrollar este trabajo es importante analizar ciertos aspectos de la industria que configuran el entorno donde Tabacalera Necochea S.R.L. desenvuelve sus operaciones. Este análisis es fundamental para comprender las dinámicas, desafíos y oportunidades que configuran el panorama del sector tabacalero en Argentina. El punto de partida fue comprender la importancia del sector, especialmente en términos de consumo interno, que históricamente ha sido significativo en el país, sumergiéndonos en datos estadísticos y estudios de mercado para entender el comportamiento de los consumidores.

Industria tabacalera

Consumo interno: El consumo de tabaco en Argentina ha sido tradicionalmente alto, lo que ha mantenido un mercado interno significativo. Actualmente en Argentina un 33,4% de la población entre 18 y 64 años es fumadora. Sin embargo, las políticas gubernamentales y de salud pública han estado trabajando en la reducción del consumo a través de medidas como el aumento de impuestos, la restricción de la publicidad y la promoción de campañas antitabaco.

Regulaciones: Las regulaciones gubernamentales sobre el tabaco, incluyendo el etiquetado de advertencia, los impuestos especiales y las restricciones en la publicidad, pueden tener un impacto importante en la industria tabacalera. Las políticas gubernamentales orientadas a reducir el consumo de tabaco suelen ser un desafío para las empresas tabacaleras. Algunos ejemplos de las regulaciones pueden ser:

- Ley N° 26.687 estipula la incorporación de 10 advertencias sanitarias en los paquetes de productos de tabaco que deben ser renovadas cada 2 años
- Está prohibida la publicidad y promoción de los productos elaborados con tabaco por cualquier medio de comunicación o difusión.
- Está prohibida la venta a personas menores de 18 años. La persona que vende tiene que comprobar la edad de quien quiere comprar antes de vender un producto hecho con tabaco.

Tendencias: A nivel global, se ha observado una tendencia hacia la disminución del consumo de tabaco debido a una mayor conciencia sobre los riesgos para la salud asociados con el tabaquismo. Esto podría influir en el mercado tabacalero argentino, aunque las tasas de declive pueden variar.

En resumen, el mercado tabacalero en Argentina para el año 2023 estará influenciado por una serie de factores, el consumo interno, las regulaciones gubernamentales y las tendencias de salud.

Diagnóstico Estratégico

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para comenzar con el diagnóstico estratégico, se analizará el sector identificando las 5 fuerzas de Porter ya que esta herramienta es fundamental para evaluar la competitividad de una industria o sector.

Este modelo proporciona una visión sistemática y profunda de los factores que impactan la competitividad de una industria o sector específico. Al evaluar estas cinco fuerzas, podemos identificar oportunidades y amenazas clave, lo que nos permite tomar decisiones estratégicas de forma eficaz.

A continuación, se procederá a analizar las Cinco Fuerzas de Porter considerando la industria tabacalera, en la cual la empresa “Tabacalera Necochea” opera.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en la industria del tabaco es alta. En la actualidad, en la provincia de Buenos Aires, la industria tabacalera está dominada por tres principales compañías: Tabacalera Sarandí, Massalin Particulares y British American Tobacco. Estas empresas son responsables de la

producción de tabaco y la asignación de distribuidores para áreas específicas. Dada esta dinámica, se observa una fuerte competencia entre las distribuidoras, ya que compiten para asegurar los derechos de distribución en diversas regiones.

Las restricciones gubernamentales en Argentina intensifican la competencia entre las distribuidoras, ya que se prohíben las campañas publicitarias destinadas a promover la distribución de tabaco. Esta situación obliga a las empresas a implementar estrategias más enfocadas y directas para mantener y fidelizar a sus clientes. En lugar de depender de estrategias de marketing tradicionales, las compañías se ven desafiadas a crear propuestas de valor sólidas y a desarrollar relaciones sólidas con sus clientes para garantizar su participación continua en el mercado.

Potencial Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de aparición de nuevos competidores es media-baja ya que en Argentina las barreras de entrada son significativas. Algunas de las principales barreras incluyen:

- Regulaciones gubernamentales y legales: Argentina posee regulaciones estrictas en la comercialización y venta de productos derivados del tabaco. Algunas de las regulaciones ya fueron previamente mencionadas a lo largo de este trabajo como puede ser las restricciones en la publicidad y promoción de productos de tabaco, así como los requisitos de etiquetado

específicos. Las empresas que deseen entrar en el mercado deben cumplir con estas normativas y obtener las licencias pertinentes para poder comercializar.

- **Contrato con las tabacaleras:** Como previamente mencionamos el mercado de tabaco en Argentina se encuentra controlado por 3 grandes empresas que suelen tener contratos de exclusividad con las distribuidoras. Este es un factor importantísimo a la hora de analizar la factibilidad de entrada de nuevos competidores.
- **Inversión Inicial:** La distribución de productos de tabaco requiere de una inversión inicial importante debido a que es necesario contar primero con un lugar de almacenamiento adecuado para los productos, una flota de vehículos que permita que se entreguen los productos de forma eficiente y por último un sistema de gestión que permita el control de las actividades para evitar fallas en el proceso.
- **Lealtad a la marca:** Los minoristas a menudo tienen fuerte lealtad hacia la marca debido a las estrategias que usan las distribuidoras para fidelizar a sus clientes.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La amenaza de aparición de productos sustitutos al cigarrillo tradicional es media. Esto se debe a que, al analizar los productos disponibles en el mercado argentino que podrían considerarse sustitutos, encontramos que son limitados y están sujetos a regulaciones estrictas, como es el caso de los

cigarrillos electrónicos y los vaporizadores. Además, el tabaco de liar es otra opción que está ganando popularidad y podría representar un desafío para el mercado de cigarrillos tradicionales en Argentina.

Es importante destacar que, aunque existen estas alternativas, el consumo de cigarrillos tradicionales está fuertemente ligado a la adicción, lo que hace que la amenaza de sustitución en el momento de este análisis no sea considerada alta.

La adicción al tabaco hace que los consumidores sean menos propensos a cambiar a otros productos, incluso si están disponibles en el mercado.

En resumen, aunque existen productos que podrían considerarse sustitutos, la adicción al tabaco sigue siendo un factor importante que mantiene la demanda de cigarrillos tradicionales en Argentina. Esto reduce la amenaza de sustitución en el mercado, al menos a corto plazo.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el mercado del tabaco en Argentina es muy alto. Esto se debe a una serie de factores que otorgan a las grandes tabacaleras un control significativo sobre las condiciones de abastecimiento y venta de sus productos.

En primer lugar, las principales compañías tabacaleras imponen restricciones mensuales en la cantidad de productos que suministran a las distribuidoras. Esta limitación tiene como objetivo evitar la acumulación excesiva de inventario por parte de las distribuidoras y garantizar que se realicen compras regulares y constantes de sus productos.

Además, las tabacaleras establecen requisitos específicos en términos de volumen de ventas que las distribuidoras deben alcanzar para mantener su estatus como distribuidoras autorizadas. Este requisito puede ejercer una presión significativa sobre las distribuidoras, ya que deben cumplir con ciertas metas de ventas establecidas por los proveedores para poder mantener su relación comercial.

Asimismo, las tabacaleras también pueden influir en los márgenes de utilidad de las distribuidoras al establecer precios y condiciones de venta. Esto limita la capacidad de las distribuidoras para negociar precios de manera autónoma y puede impactar en sus márgenes de ganancia.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores, en este caso las grandes tabacaleras, es extremadamente alto en el mercado del tabaco en Argentina. Esta situación puede limitar la flexibilidad y la capacidad de toma de decisiones de las distribuidoras, que deben cumplir con estrictas condiciones y requisitos impuestos por los proveedores para mantener su acceso a los productos de tabaco.

Poder de Negociación de los Consumidores

El poder de negociación de los consumidores en el mercado de cigarrillos en Argentina es significativamente bajo. Esto se debe a varias razones que limitan la capacidad de los minoristas para influir en las condiciones de compra y venta de estos productos.

En primer lugar, las distribuidoras de cigarrillos en Argentina operan bajo permisos especiales que les otorgan exclusividad para distribuir en zonas específicas. Esto significa que los minoristas que deseen ofrecer las marcas de una empresa, como Massalin Particulares (que produce Marlboro, Philip Morris, Chesterfield, entre otras marcas populares), deben negociar con un único proveedor autorizado para

esa área geográfica. Esta limitación de opciones deja a los minoristas con pocas alternativas y, en la mayoría de los casos, los condiciona a tratar con el proveedor designado.

Además, en términos de fijación de precios, los minoristas tienen una influencia muy limitada, ya que las tarifas y condiciones comerciales son establecidas por la empresa tabacalera. Esto significa que los minoristas no tienen margen de maniobra para negociar precios y están sujetos a las tarifas establecidas por el proveedor.

En resumen, la falta de opciones para los minoristas debido a los permisos exclusivos de distribución y la dependencia de marcas muy populares como las ofrecidas por Massalin Particulares limita significativamente el poder de negociación de los consumidores en el mercado de cigarrillos en Argentina. Los minoristas tienen pocas opciones más allá de trabajar con el proveedor designado y están sujetos a las condiciones comerciales impuestas por la empresa tabacalera.

Analisis FODA:

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p data-bbox="363 941 734 981">F1. Distribución oficial</p> <p data-bbox="300 1178 797 1218">F2. Experiencia en la industria</p> <p data-bbox="297 1415 801 1455">F3. Relaciones con proveedores</p> <p data-bbox="268 1651 830 1691">F4. Red de distribución establecida</p> <p data-bbox="310 1888 788 1928">F5. Reputación en el mercado</p>	<p data-bbox="986 941 1566 981">D1. Empresa de naturaleza familiar</p> <p data-bbox="972 1101 1580 1181">D2. Vulnerabilidad ante cambios en la relación comercial</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<p>O1.Expansión del Mercado disponible</p> <p>O2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</p>	<p>A1. Disminución de la demanda de consumo de cigarrillos en Argentina</p> <p>A2. Regulaciones gubernamentales rigurosas</p> <p>A3. Competencia Intensa</p> <p>A4. Cambios en los hábitos de consumo</p>
---	--

Estrategia Propuesta:

Se propone desarrollar la estrategia FO, capitalizando las fortalezas internas de la empresa, tales como la distribución oficial y la experiencia en la industria, para optimizar la oportunidad de expansión de mercado en la ciudad de Tres Arroyos.

Fortalezas:

1. Distribución oficial: Como distribuidor oficial de tabaco en Necochea y la zona, y de Tres Arroyos, la empresa tiene el único acceso exclusivo a los productos de tabaco de las marcas más populares del mercado, lo que garantiza un flujo constante de mercancía esencial para satisfacer la demanda de los consumidores y mantener relaciones comerciales sólidas con los minoristas.

2. Experiencia en la industria: La experiencia en el sector tabacalero es una fortaleza clave. La Tabacalera Necochea S.R.L. cuenta con conocimiento y experiencia en las dinámicas específicas de la industria, avalados por 30 años de trayectoria, lo que incluye la comprensión de las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y las relaciones tanto con los fabricantes como con los minoristas. Esta experiencia puede ayudar a tomar decisiones estratégicas informadas y adaptarse a los cambios en el mercado con mayor facilidad que sus competidores.

3. Relaciones con proveedores: La empresa ha establecido relaciones sólidas y beneficiosas con los proveedores a lo largo de los años. Esta fortaleza se ha construido en base a dos factores clave: la experiencia acumulada en la industria y la capacidad de responder eficientemente a los requisitos impuestos por la empresa proveedora. El proveedor confía en la empresa para representar sus marcas y productos de manera efectiva en el mercado local. Las buenas relaciones obtenidas a lo largo del tiempo, se traducen en términos de suministro favorables y acceso temprano a nuevos productos.

4. Red de distribución establecida: Tabacalera Necochea S.R.L. ya tiene una red de distribución establecida en Necochea y la zona y Tres Arroyos, esto es una ventaja importante, ya que una red sólida de minoristas y puntos de venta puede facilitar la distribución eficiente de los productos y aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado.

5. Reputación en el mercado: La empresa ha desarrollado una buena reputación en términos de confiabilidad y calidad de los productos, lo que ayuda a retener a los clientes existentes y a atraer a nuevos.

Debilidades:

1. Empresa de naturaleza familiar: Esto puede tener varias implicaciones negativas.

- Falta de profesionalización: al ser una empresa familiar enfrenta constantemente desafíos relacionados con la falta de profesionalización en la gestión. Las prácticas y decisiones comerciales pueden basarse en relaciones personales y tradiciones en lugar de seguir procesos empresariales formales.

- **Falta de objetividad:** La toma de decisiones puede verse influenciada por relaciones familiares y consideraciones personales en lugar de basarse en un análisis objetivo. Esto puede llevar a decisiones que no son necesariamente las más beneficiosas para la empresa en términos de crecimiento y rentabilidad.
- **Limitaciones en la planificación estratégica:** La planificación estratégica a largo plazo puede ser más difícil de implementar en una empresa familiar debido a la falta de procesos formales y una visión a largo plazo. Esto resulta en una dirección más reactiva en lugar de proactiva.
- **Falta de especialización:** En algunos casos, los miembros de la familia pueden ocupar roles dentro de la empresa para los que no están debidamente calificados o capacitados. Esto puede limitar la capacidad de la empresa para competir eficazmente en un mercado competitivo.
- **Falta de estructura organizacional:** La falta de una estructura organizacional formal lleva a una desorganización interna en la empresa. Sin una clara delimitación de roles y responsabilidades, los empleados pueden sentirse perdidos o superpuestos en sus tareas, con falta de motivación o aspiración de ascenso, lo que afecta negativamente la eficiencia y la productividad de la organización.

2. Vulnerabilidad ante cambios en la relación comercial: La dependencia de un solo proveedor puede hacer que la empresa sea vulnerable ante cualquier cambio en la relación comercial con ese proveedor. Por ejemplo, si el proveedor decide dar prioridad a otros distribuidores o restringir los

volúmenes de suministro, la Tabacalera Necochea S.R.L. podría verse afectada de manera significativa.

Oportunidades:

1. Expansión del Mercado Disponible: La oportunidad de expansión del mercado disponible se origina en la decisión estratégica de la empresa proveedora líder en la industria tabacalera, Massalin Particulares SRL, de reducir el número de tabacaleras con distribución oficial de su marca. Por esa razón, hace aproximadamente un año, esta empresa otorgó a la Tabacalera Necochea S.R.L. la distribución oficial en la ciudad de Tres Arroyos, lo que marcó un importante paso hacia la expansión de su presencia en el mercado. Si la Tabacalera Necochea S.R.L. demuestra eficiencia y excelencia en su desempeño, se posicionará cada vez más sólidamente ante otras distribuidoras de la región. Esta oportunidad radica en la posibilidad de ganar gradualmente una mayor cuota de mercado mediante la optimización de recursos y la mejora de la eficiencia logística. La empresa puede aprovechar este panorama para consolidar su posición en el mercado provincial y, potencialmente, expandirse aún más en un futuro.

2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La adopción de una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge como una oportunidad estratégica de relevancia en el contexto actual.

Este enfoque se alinea con varios cambios significativos en la sociedad en relación con la salud, la educación y la conciencia ambiental. La implementación de prácticas de RSE puede generar una serie de beneficios para la organización. En primer lugar, la RSE permite que la empresa se alinee con los valores sociales en constante evolución. Esto es particularmente crucial en un entorno donde la conciencia sobre los efectos negativos del cigarrillo en la salud y el medio ambiente está en aumento. La empresa puede demostrar su compromiso con la salud pública y el bienestar de la sociedad local al participar activamente en programas de cesación del tabaquismo y promover prácticas de consumo responsable junto con acciones ambientales responsables.

Amenazas:

1. Disminución de la demanda de consumo de cigarrillos en Argentina: Una de las principales debilidades que enfrenta la Tabacalera Necochea S.R.L. es la constante disminución de la demanda de cigarrillos en su mercado objetivo. En el caso de Argentina, si bien la prevalencia del tabaquismo presenta un descenso progresivo y sostenido desde el año 2005 -cuando se hizo la primera Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR)-, el último sondeo realizado en 2018, la 4ª ENFR, arrojó como resultado que el 33,4% de la población adulta consume tabaco. En 2013, ese porcentaje era 36,1%. Esta tendencia se debe en gran medida a una creciente conciencia sobre los riesgos para la

salud asociados con el tabaquismo, así como a una serie de regulaciones gubernamentales restrictivas. Esta disminución de la demanda puede afectar negativamente los ingresos y la rentabilidad de la empresa a medida que se reduce la base de consumidores de productos de tabaco.

2. Regulaciones gubernamentales rigurosas: Las regulaciones gubernamentales en torno al tabaco son cada vez más estrictas. Estas regulaciones afectan la publicidad, la promoción y la distribución de productos de tabaco, lo que limita las estrategias de marketing y la capacidad de llegar a nuevos consumidores. Además, los impuestos especiales sobre el tabaco aumentan los costos operativos. Algunas de las regulaciones que más afectan al sector son:

- · Impuestos especiales sobre el tabaco
- · Restricciones en la publicidad y promoción
- · Etiquetado y empaquetado (Esto incluye advertencias sanitarias y pictogramas que informan sobre los riesgos del tabaquismo)
- · Espacios libres de humo
- · Campañas de salud pública destinadas a reducir el consumo de tabaco y sus efectos negativos

3. Competencia Intensa: La competencia en la distribución de cigarrillos es intensa, con múltiples distribuidores que luchan por mantener o aumentar su cuota de mercado. Esta competencia agresiva

puede presionar los márgenes de ganancia y requerir estrategias adicionales para retener y atraer a clientes

4. Cambios en los hábitos de consumo: El cambio en los hábitos de consumo de los consumidores, como una mayor adopción de alternativas al tabaco o la reducción del consumo de cigarrillos, es otra debilidad que debe abordarse. Estos cambios en los hábitos de consumo pueden afectar negativamente las ventas y la demanda de productos de tabaco tradicionales. Los consumidores están explorando activamente alternativas al tabaco tradicional, como productos de vapeo, dispositivos de nicotina sin humo y cigarrillos de tabaco armados. La empresa necesita evaluar si tiene la capacidad de diversificar y ofrecer productos que satisfagan estas nuevas preferencias.

Estrategias de Desarrollo

Estrategias Genéricas de Porter

Para iniciar, procederemos a efectuar un análisis de las opciones inherentes a las Estrategias Genéricas propuestas por Porter con el fin de determinar el curso de acción estratégico óptimo. De acuerdo con este modelo, sostenemos que la alternativa estratégica más apropiada es la denominada "Diferenciación". La elección de esta estrategia se justifica en virtud de la perspectiva de obtener una ventaja competitiva sustancial y la capacidad de incrementar la cuota de mercado, a través de la fidelización de la clientela tanto actual como potencial. Esta fidelización se concretaría mediante la destacada distinción de nuestros productos y servicios con respecto a los ofrecidos por nuestros competidores.

- Calidad en el servicio: Este aspecto es uno de los pilares esenciales para destacar en un mercado competitivo. Aquí hay algunas estrategias y enfoques que aplicaríamos para diferenciar nuestro servicio de distribución:
 - Atención personalizada.
 - Aviso de visita previa.
 - Pedidos automatizados a través de Whatsapp empresa.
 - Entrega del producto al momento del pedido.
 - Transparencia en la relación con el cliente.

- Encuestas de satisfacción.

- Calidad en los productos: Massalin Particulares es una empresa reconocida a nivel mundial por la excelencia de sus productos, con marcas icónicas como Philip Morris y Marlboro. La Tabacalera Necochea S.R.L se destaca al tener acceso y distribuir estos productos líderes en el mercado, lo que automáticamente asocia tu negocio con una reputación de calidad brindando un diferenciador clave en un mercado competitivo. Al distribuir productos de Massalin Particulares, nos diferenciamos como una opción de calidad superior en comparación con las otras empresas distribuidoras de tabaco.

- La apertura del primer establecimiento de venta directa al cliente minorista de cigarrillos en la localidad de Tres Arroyos representa una gran oportunidad de diferenciación para Tabacalera Necochea S.R.L. Esta iniciativa posibilitaría la creación de una imagen de confiabilidad de la empresa entre sus clientes, así como la oferta de un servicio de compra instantánea y la exposición de su marca, concluyendo en una mayor eficiencia en la respuesta a las necesidades de los clientes. Además, sería una gran distinción de las demás empresas distribuidoras de cigarrillo en la ciudad, ya que, como mencionamos anteriormente, seríamos los únicos en contar con un establecimiento físico para la venta al público.

Bloques Genéricos de Formación de Ventaja Competitiva

Calidad Superior: La Tabacalera Necochea S.R.L destaca por ofrecer productos de una calidad excepcional, entre los que se incluyen marcas líderes como Marlboro y Philip Morris, que ostentan una significativa participación en el mercado. Esta cualidad representa un factor de fortaleza en el análisis comparativo con los productos ofrecidos por sus competidores.

Eficiencia Superior: La eficiencia operativa de la Tabacalera Necochea S.R.L se ve influenciada por la naturaleza de su relación comercial con Massalin Particulares. En esta asociación, la responsabilidad de los costos de los productos recae en el fabricante en lugar de la distribuidora. Al comparar los precios de los productos de nuestra empresa con los de la competencia, se podría concluir que este bloque de ventaja competitiva es débil en comparación con otros actores del mercado.

Innovación Superior: En la actualidad, la empresa no dispone de un departamento específico dedicado al desarrollo y la tecnología, lo que se traduce en un débil bloque de innovación.

Capacidad de Satisfacción del Cliente: La capacidad de satisfacción del cliente está intrínsecamente relacionada con la calidad del servicio ofrecido antes, durante y después de la compra. La instalación de un punto de venta físico en la ciudad representa una oportunidad significativa para ofrecer a nuestros clientes un servicio diferenciado respecto a la competencia. Los elementos que destacamos como diferenciadores incluyen la accesibilidad y comodidad que los clientes disfrutarán al comerciar en nuestro local, así como la retroalimentación continua que se deriva de una comunicación fluida

entre nuestros vendedores y los compradores. Considerando estos factores previamente mencionados, podemos afirmar que este bloque se posiciona como un punto fuerte en nuestra estrategia de ventaja competitiva.

Este análisis revela que la capacidad de satisfacción del cliente, en el contexto de un local de ventas físico, puede ser un elemento crítico y diferenciador en la estrategia de ventaja competitiva de la Tabacalera Necochea S.R.L. Esto se deriva de la mejora en la experiencia del cliente, la diferenciación respecto a competidores, la fidelización de clientes y la mejora en la reputación de la marca en el mercado.

Analisis Técnico

Localización

Con respecto a la Macro localización del local, se ha decidido establecerlo en la ciudad de Tres Arroyos, una elección previamente respaldada. En el análisis de mercado, hemos identificado que actualmente no existe otro establecimiento físico dedicado a la venta de cigarrillos en la ciudad. Creemos que esta singularidad podría constituir un elemento diferenciador en el mercado local.

En lo que concierne a la Micro localización, para determinar cuál de las alternativas de ubicación es la más adecuada para el local, se implementará el Método Cualitativo por Puntos. Este enfoque se basa en la comparación de diversas ubicaciones en función de una serie de factores críticos, los cuales serán evaluados y puntuados según corresponda. Una vez finalizada esta evaluación, se seleccionará la ubicación más idónea para el proyecto.

Para dar inicio al proceso, es esencial definir los factores que serán utilizados como criterios de comparación entre las dos locaciones consideradas para el establecimiento. Los factores a considerar son los siguientes:

- **Tamaño del local:** La dimensión del local adquiere un carácter esencial en esta evaluación. Es necesario que el espacio sea lo suficientemente amplio para albergar el inventario de cigarrillos y brindar una experiencia cómoda a los clientes. Asimismo, el tamaño debe ser adecuado para la disposición de mobiliario, exhibidores y áreas de almacenamiento requeridas.

- Ubicación estratégica: Se evaluarán las distintas alternativas teniendo en cuenta su accesibilidad, su cercanía al centro de la ciudad y si la zona es transitada regularmente o no.
- Características del local: Analiza las características físicas del local, como su tamaño, distribución, visibilidad desde la calle, estado de conservación y adaptabilidad a tus necesidades específicas.
- Costo del alquiler: El costo del alquiler representa un componente financiero crítico que puede impactar directamente en la rentabilidad del negocio.

Este enfoque proporcionará una base sólida para la toma de decisiones, permitiendo una evaluación integral y estratégica de las posibles locaciones del local de venta de cigarrillos en la ciudad de Tres Arroyos.

Los locales en cuestión son:

- Opción 1: Av. Rivadavia 240 - Tres Arroyos, Buenos Aires. Zona Centro 96 mts², local con frente vidriado a la calle, posee baño e impuestos municipales. Precio U\$D 110 Mensual
- Opción 2: Dgo. Vazquez 285- Tres Arroyos, Buenos Aires. Barrio Torretaque 78 mts², frente vidriado a la calle con baño, kitchenette y patio. Precio U\$D 150 Mensual

		Opción 1		Opción 2	
Factores	Peso	Calificación (1 al 10)	Ponderado	Calificación (1 al 10)	Ponderado
Tamaño	0.3	8	2.4	7	2.1
Ubicación	0.2	9	1.8	6	1.2
Características	0.1	5	0.5	8	0.8
Costo	0.4	8	3.2	6	2.4
Total	1	7.9		6.5	

A continuación se procede a las justificaciones de las calificaciones otorgadas a cada ubicación:

Tamaño: La primera opción ha sido calificada con un valor de 8 debido a su impresionante tamaño de 96 metros cuadrados, lo que lo coloca como el más amplio entre ambas alternativas. En contraste, la segunda opción, al disponer de una superficie considerablemente menor, ha recibido una calificación de 7 en esta categoría.

Ubicación: A pesar de que la ubicación no constituye el factor predominante en la toma de decisiones, es necesario señalar que la primera opción ostenta una posición privilegiada al encontrarse en el centro de Tres Arroyos. Como resultado de esta ventaja geográfica, se le ha otorgado una puntuación de 9.

Por otro lado, el segundo local se ubica en una zona más distante del centro, lo que ha resultado en una calificación más modesta de 6 puntos en esta dimensión.

Características Físicas: En lo que respecta a las características físicas de los locales, es relevante mencionar que el primer local presenta una limitación importante al contar únicamente con un baño. Esta circunstancia ha influido en su calificación, la cual se ha fijado en 5 puntos. Por su parte, la segunda opción ofrece un abanico más completo de comodidades, incluyendo cocina, patio y baño, lo que ha motivado una calificación más alta de 8 puntos.

Análisis de Costos: En lo que concierne a los costos de los alquileres, es importante destacar que ambas opciones presentan precios comparables. El primer local se encuentra disponible por un valor de USD 301.60 mensuales, lo que justifica su calificación de 8 puntos. Mientras tanto, el segundo local, ubicado en Domingo Vázquez al 285, tiene un precio de USD 383.56, lo que se ha reflejado en una calificación de 6 puntos en esta categoría.

Recomendación:

Tras una evaluación exhaustiva de las calificaciones otorgadas en los factores clave, es posible concluir que la Tabacalera Necochea SRL debería optar por la primera opción, correspondiente al local ubicado en la Avenida Rivadavia al 240. Esto se sustenta en sus mejores calificaciones en los factores primordiales de tamaño y costo, lo que sugiere que esta ubicación ofrece ventajas significativas para la empresa en términos de espacio y rentabilidad.

Política de stock

Stock de seguridad y Stock óptimo en la Gestión de Inventario en el Contexto de una Tienda de Tabaco

El mantenimiento adecuado de un inventario en una tienda de tabaco es esencial para garantizar un funcionamiento sin contratiempos y satisfacer las demandas de los clientes. En este contexto, dos conceptos críticos son el "stock de seguridad" y el "stock óptimo".

El Stock de Seguridad, en este contexto, se refiere al nivel de inventario que se mantiene con el propósito de prevenir la falta de cigarrillos debido a variaciones inesperadas en la demanda o retrasos en los plazos de entrega. Este stock de seguridad debe ser mantenido en el depósito y se considera como el nivel mínimo e indispensable necesario para asegurar una operación normal.

Por otro lado, el Stock Óptimo es la cantidad ideal de cigarrillos que debemos mantener en el depósito para evitar la escasez de suministros a los clientes, al mismo tiempo que se busca evitar la inversión de cantidades de dinero innecesarias en el inventario.

La determinación de la política de stock que será implementada requiere un análisis detallado. En este caso, para establecer tanto el stock de seguridad como el stock óptimo, se considerarán las ventas históricas previas a la apertura del local, teniendo en cuenta que los tiempos de entrega son, en su mayoría, con un día de demora.

Para determinar un nivel de stock adecuado, se analizarán las ventas de los últimos tres meses del año 2023 en la zona en cuestión. En el mes de julio se vendieron 174,331 atados de cigarrillos, en agosto se vendieron 184,800 unidades, y en septiembre se alcanzó un total de 177,967 unidades vendidas. Dado el nivel de actividad actual de la empresa, se sugiere que el stock mínimo semanal sea establecido como una cuarta parte de las ventas promedio actuales.

En cuanto al Stock Óptimo, se ha determinado que debe ser un 10% mayor que el stock de seguridad. Esta estrategia busca garantizar que, incluso en situaciones de demanda inesperadamente alta, no se experimenten problemas de abastecimiento para nuestros clientes.

A continuación se presentará una tabla en la cual se establezcan tanto el stock de seguridad y el stock óptimo según los distintos productos que la distribuidora ofrece utilizando el atado de cigarrillos como unidad de medida.

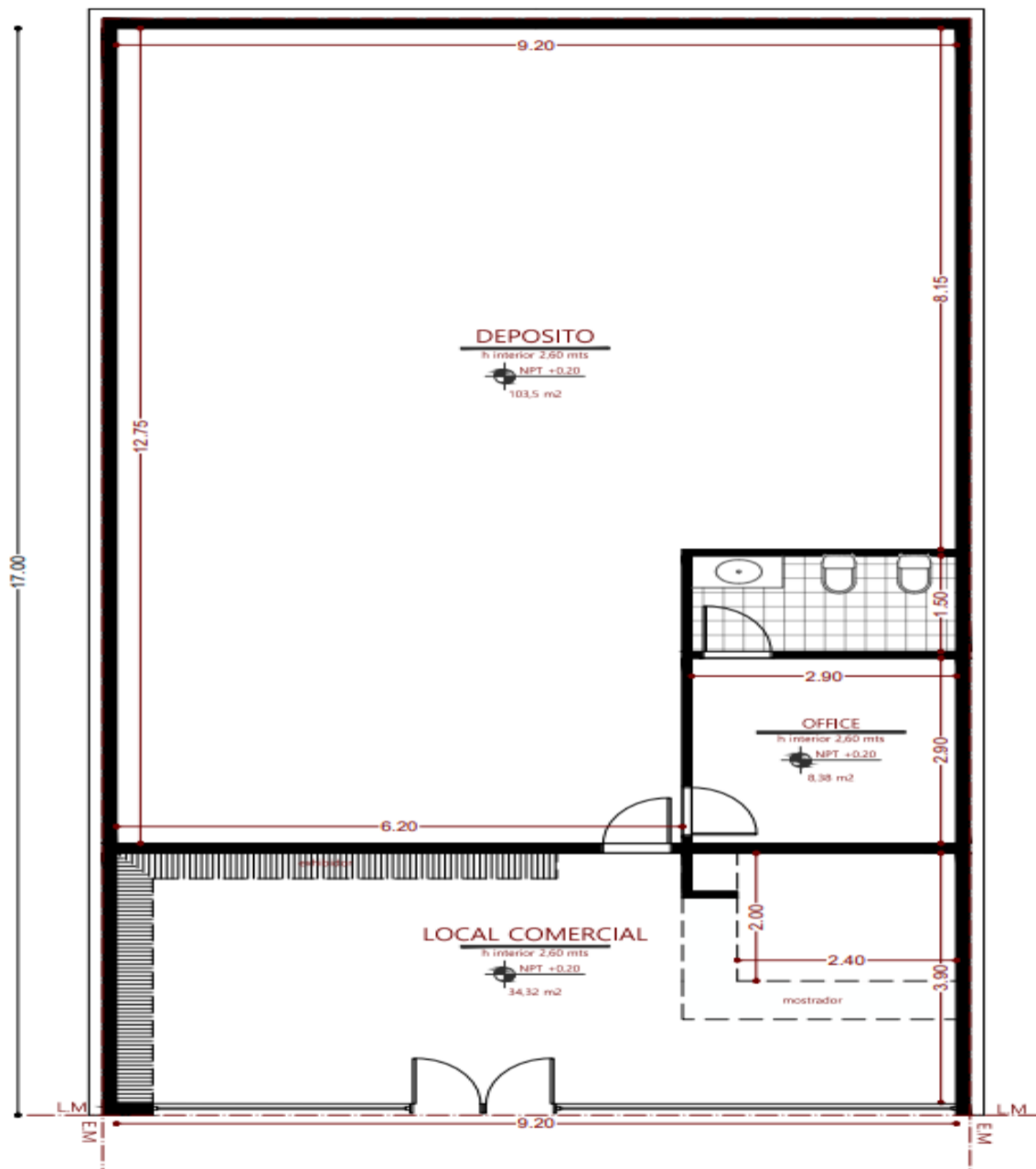
Ventas mensuales expresadas en atados de cigarrillos:

ARTÍCULO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	PROMEDIO	Stock Mínimo	Stock Óptimo
PARLIAMENT BOX	2783	2618	2530	2644	661	727
MARLBORO KS	10923	11545	10923	11130	2783	3061
MARLBORO BOX	17969	17699	17969	17879	4470	4917
MARLBORO B12	3322	3318	3322	3321	830	913

MARLBORO GOLD	1364	1469	1364	1399	350	385
MARLBORO VIS BLU BOX	688	710	688	695	174	191
MARLBORO VPF 20	1513	1650	1513	1558	390	429
MARLBORO VPF 12	198	220	198	205	51	56
MARLBORO FUSION 20	539	330	539	469	117	129
MARLBORO GREEN BOX	127	116	127	123	31	34
MARLBORO CRAFTED	5018	5711	5018	5249	1312	1444
CHESTERFIELD KS	52806	51167	52806	52259	13065	14371
CHESTERFIELD BOX	2915	2921	2915	2917	729	802
CHESTERFIELD 10	3377	3388	3377	3381	845	930
CHESTERFIELD BLUE MOT KS	3603	3586	3603	3597	899	989
CHESTERFIELD BLU-MOT 20	8921	9632	8921	9158	2289	2518
CHESTERFIELD BLU-MOT 10	2816	2497	2816	2710	677	745
CHESTERFIELD PUR-MOT 20	4488	4351	4488	4442	1111	1222
CHESTERFIELD CORAL BOX	410	724	410	515	129	142
PHILIP KS 20	28888	31449	28888	29742	7435	8179

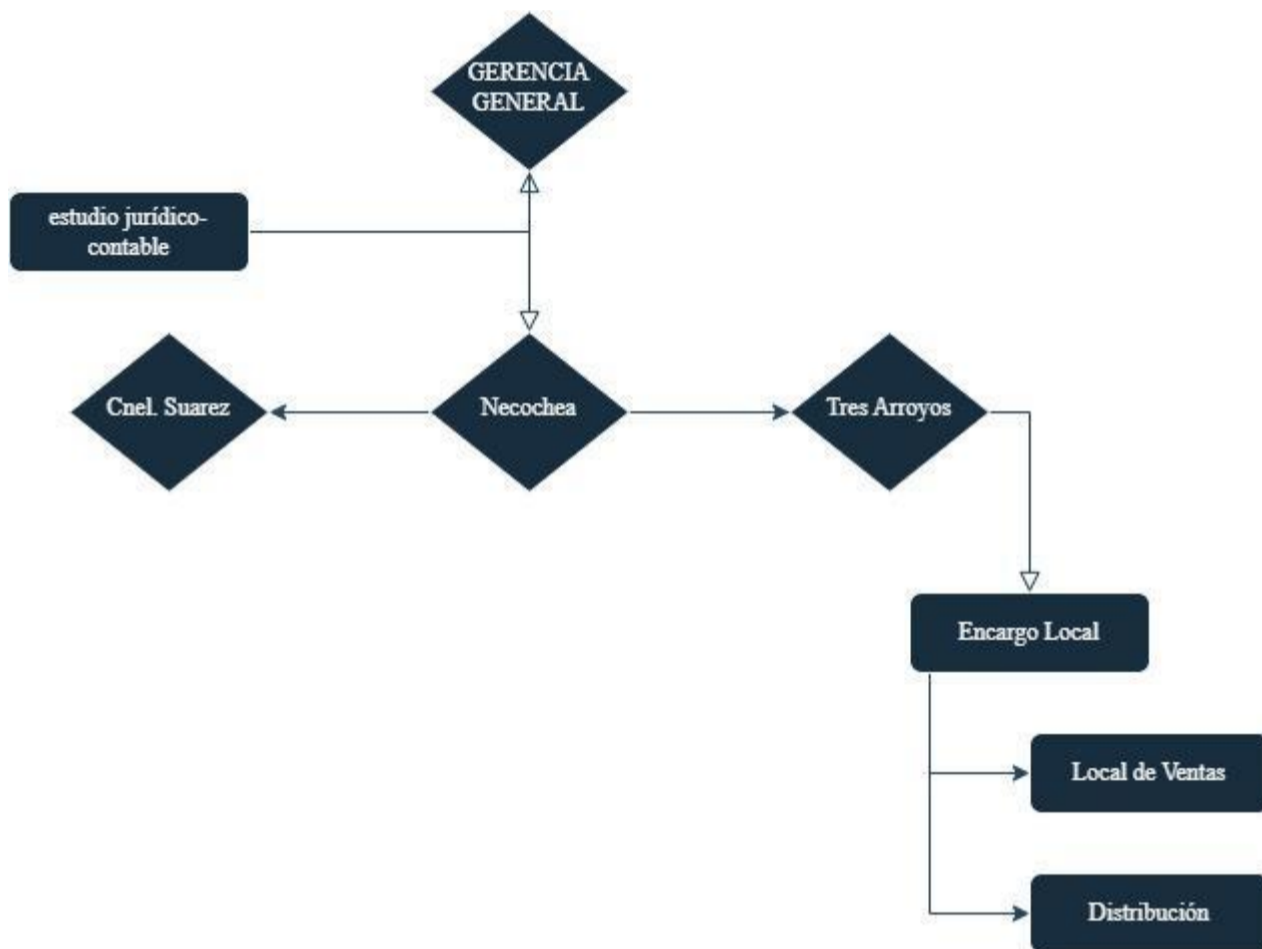
PHILIP BOX 20	9444	10769	9444	9885	2471	2718
PHILIP BOX 12	4026	5401	4554	4660	1165	1282
PHILIP BLU-SPIN 20	4208	9048	7568	6941	1735	1909
PHILIP BLU-SPIN 12	2442	2937	2442	2607	652	717
HARMONY COL KS 20	44	99	44	62	16	17
HARMONY DOR KS 20	286	308	286	293	73	81
VIRGINIA SSL 100	1217	1142	1217	1192	298	328
TOTAL	174331	184800	177967	179033		

Presentación del local



Análisis Organizacional

Organigrama



La sucursal contará con 4 empleados, una persona encargada del local y ventas en Tres Arroyos, un empleado dedicado a la atención al público, y al manejo del inventario de mercadería. Sumado a los 2 distribuidores con los que cuenta actualmente la organización.

Manual de Puestos y Funciones

Descripción y Manual de Puestos de Trabajo - Sucursal Tres Arroyos

1. Encargado de local y ventas:

- N° de cargos: 1.
- Dependencia: Gerencia General.

Responsabilidades:

- Responsable de sucursal, incluyendo local de venta al público y distribución de cigarrillos en la ciudad.
- Supervisor de todas las operaciones diarias de la sucursal, gestionando el personal y garantizando un excelente servicio al cliente.
- Coordinar la reposición de stock y controlar el inventario.
- Arqueo de cajas diarios y conciliación bancaria.

→ Principal enlace entre la sucursal y los gerentes generales.

Requisitos:

- Experiencia previa en gestión minorista.
- Habilidades de liderazgo y capacidad para tomar decisiones.
- Conocimiento en operaciones y ventas.
- Experiencia en ventas y atención al cliente.
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

2. Atención al público y manejo de depósito:

- N° de cargos: 1.
- Dependencia: Encargado de local y ventas.

Responsabilidades:

- Gestionar transacciones de pago, manteniendo la precisión en el manejo de efectivo.
- Garantizar la presentación adecuada del local.
- Recibir, organizar y mantener el inventario para el stock de mercadería de depósito y de distribución.

Requisitos:

- Experiencia e integridad en manejo de efectivo y/o habilidades numéricas.

→ Experiencia en gestión de inventario.

Escala Salarial

Categoría	Cantidad HS	Salario segun escala salarial	Cant. Empleados	Salario Total	Sueldo Anual	Sueldo USD
Administrativo auxiliar cat. B	8	\$325.896,25	2	\$651.792,50	\$7.821.510,00	\$7.821,51
Cajero B	8	\$326.590,26	1	\$326.590,26	\$3.919.083,12	\$3.919,08
Administrativo cat. A	8	\$324.507,44	1	\$324.507,44	\$3.894.089,28	\$3.894,09
				\$1.302.890,20	\$15.634.682,40	\$15.634,68

Categoría	Cantidad HS	Salario segun escala salarial	Cant. Empleados	Salario Total	Salario En USD
Administrativo auxiliar cat. B	8	\$325.896,25	2	\$651.792,50	\$651,79
Cajero B	8	\$326.590,26	1	\$326.590,26	\$326,59
Administrativo cat. A	8	\$324.507,44	1	\$324.507,44	\$324,51
				\$1.302.890,20	\$3.564,68

Análisis Económico-Financiero

Ingresos

En el presente análisis, se llevará a cabo una comparación entre los ingresos actuales y una proyección estimativa de incremento en las ventas, la cual se fundamenta en los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas. Dichos sondeos revelaron que un porcentaje significativo, específicamente el 53,5% de los clientes actuales, manifiestan un interés o disposición a adquirir mayores cantidades de cigarrillos con mayor frecuencia, particularmente si se cuenta con un establecimiento físico. Considerando la introducción de un nuevo punto de venta en la ciudad, se estima que las ventas experimentarán un incremento anual promedio del 15% durante los primeros dos años. Este aumento se potenciará aún más, proyectándose en un 10% para el tercer y cuarto año y por último un 5% para el último año. Este análisis no solo se basa en las preferencias identificadas en las encuestas, sino que también toma en cuenta la expectativa de generar mayor visibilidad y atractivo para los consumidores gracias a la apertura de un nuevo local comercial en la ciudad.

En la figura se determinó el ingreso por ventas mensuales promedio de la actividad del último trimestre de la empresa en la ciudad de Tres Arroyos. La figura está expresada en unidades de atados de cigarrillos desagregados por las marcas que se distribuyen actualmente. Los datos arrojan una facturación bruta mensual promedio de \$146.788.796,0.

ARTÍCULO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB RE	Precio de lista	PROMEDIO	Ventas Mensuales promedio
PARLIAMENT BOX	2783	2618	2530	\$1.190,00	2644	\$3.145.963,33
MARLBORO KS	10923	11545	10923	\$970,00	11130	\$10.796.261,67
MARLBORO BOX	17969	17699	17969	\$1.090,00	17879	\$19.487.746,67

MARLBORO B12	3322	3318	3322	\$640,00	3321	\$2.125.141,33
MARLBORO GOLD	1364	1469	1364	\$1.090,00	1399	\$1.524.728,33
MARLBORO VIS BLU BOX	688	710	688	\$980,00	695	\$680.936,67
MARLBORO VPF 20	1513	1650	1513	\$980,00	1558	\$1.527.166,67
MARLBORO VPF 12	198	220	198	\$570,00	205	\$117.040,00
MARLBORO FUSION 20	539	330	539	\$980,00	469	\$459.946,67
MARLBORO GREEN BOX	127	116	127	\$980,00	123	\$120.376,67
MARLBORO CRAFTED	5018	5711	5018	\$830,00	5249	\$4.356.836,00
CHESTERFIELD KS	52806	51167	52806	\$680,00	52259	\$35.536.233,33
CHESTERFIELD BOX	2915	2921	2915	\$830,00	2917	\$2.420.971,67
CHESTERFIELD 10	3377	3388	3377	\$430,00	3381	\$1.453.686,67
CHESTERFIELD BLUE MOT KS	3603	3586	3603	\$830,00	3597	\$2.985.510,00
CHESTERFIELD BLU-MOT 20	8921	9632	8921	\$830,00	9158	\$7.601.029,33
CHESTERFIELD BLU-MOT 10	2816	2497	2816	\$480,00	2710	\$1.300.640,00
CHESTERFIELD PUR-MOT 20	4488	4351	4488	\$830,00	4442	\$3.686.998,33
CHESTERFIELD CORAL BOX	410	724	410	\$830,00	515	\$427.284,00
PHILIP KS 20	28888	31449	28888	\$840,00	29742	\$24.983.112,00
PHILIP BOX 20	9444	10769	9444	\$970,00	9885	\$9.588.773,33
PHILIP BOX 12	4026	5401	4554	\$560,00	4660	\$2.609.786,67
PHILIP BLU-SPIN 20	4208	9048	7568	\$970,00	6941	\$6.732.770,00
PHILIP BLU-SPIN 12	2442	2937	2442	\$560,00	2607	\$1.459.920,00
HARMONY COL KS 20	44	99	44	\$680,00	62	\$42.386,67
HARMONY DOR KS 20	286	308	286	\$680,00	293	\$199.466,67
VIRGINIA SSL 100	1217	1142	1217	\$1.190,00	1192	\$1.418.083,33
TOTAL	174331	184800	177967	\$832,96		\$146.788.796,00

A continuación, se presenta un cuadro que refleja los ingresos anuales del proyecto de inversión en los próximos cinco años , considerando las proyecciones de aumento en las ventas.

	VENTAS ANUALES	USD
ACTUAL	\$1.761.465.552,00	\$1.761.465,55
AÑO 1	\$2.025.685.384,80	\$2.025.685,38
AÑO 2	\$2.025.685.384,80	\$2.025.685,38
AÑO 3	\$2.228.253.923,28	\$2.228.253,92
AÑO 4	\$2.228.253.923,28	\$2.228.253,92
AÑO 5	\$2.339.666.619,44	\$2.339.666,62

Egresos

- Inversión inicial (\$12000): Dentro de este concepto consideramos todos los gastos necesarios para la apertura del local. Se presupuestaron las compras de los bienes de uso como el mostrador, computadora, ticketera, impresora, rack para el depósito, góndolas, muebles de oficina, uniformes para el primer año. A este concepto también se le sumó los materiales y mano de obra necesarios para hacer las reformas necesarias dentro del local como previamente se ejemplifica en la presentación del local.
- Capital de trabajo (\$40640): Para determinar un monto de capital de trabajo lo que se hizo fue una vez determinadas las ventas proyectadas, determinar una primera compra de cigarrillos con la cual comience a operar el local de forma normal que se recupera el 5to año. Una vez vendido este monto de capital de trabajo se comenzaría con las compras según el stock faltante.
- CMV: El costo de la mercadería vendida es el 96.3% de las ventas finales y contiene tanto los costos de la mercadería, operativos y administrativos correspondientes.
- Otros Gastos:
 - Sueldos y cargas sociales (\$23.452,02): Esta sería la suma de todos los sueldos mensuales junto con sus cargas sociales correspondientes que serían aproximadamente un 50% del sueldo neto del empleado.
 - Alquiler (\$1320): De alquiler se pagarán \$110 mensuales por contrato.

- Servicios (\$330): Se calculó que una cuarta parte de lo que se pagaría de alquiler será destinado al pago de servicios como luz, agua, teléfono e internet.
 - Contador (\$300): La persona que actualmente le lleva los libros a la empresa cobra \$30000 mensuales actualmente.
 - Muebles y útiles (\$400): Se presupuestó un gasto de 400 dólares anuales en útiles para oficina.
 - Uniformes (\$375): Actualmente se paga dentro de la empresa \$75000 por empleado en concepto de uniformes. En el primer año se consideró dentro de la inversión inicial pero en años siguientes se le brindará a cada empleado un uniforme nuevo al inicio de cada año.
 - Mantenimiento (\$300): Se calculó 300 dólares en gastos en mantenimiento del local para en concepto de reparaciones, compra de pintura, etc.
-
- Amortizaciones

Se aplica la tasa de depreciación lineal de acuerdo a la legislación vigente y es de 20% anual, vida útil 5 años. Compuesta por muebles y equipos que se le asignaron u\$d 7500 tanto en muebles como en equipos.

$$Amortización\ anual = \frac{7500}{5} = 1500$$

Flujo de Fondos

	M0	M1	M2	M3	M4	M5
Ingresos		2.025.685,38	2.025.685,38	2.228.253,92	2.228.253,92	2.339.666,62
TOTAL INGRESOS		2.025.685,38	2.025.685,38	2.228.253,92	2.228.253,92	2.339.666,62
Egresos						
CMV		(1.910.095,00)	(1.910.095,00)	(2.145.808,53)	(2.145.808,53)	(2.253.098,95)
Sueldos		(15.634,68)	(15.634,68)	(15.634,68)	(15.634,68)	(15.634,68)
Cargas sociales		(7.817,34)	(7.817,34)	(7.817,34)	(7.817,34)	(7.817,34)
Servicios (agua, luz, internet)		(330,00)	(330,00)	(330,00)	(330,00)	(330,00)
Alquiler		(1.320,00)	(1.320,00)	(1.320,00)	(1.320,00)	(1.320,00)
Contador		(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
Muebles y útiles		(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)
Uniformes			(375,00)	(375,00)	(375,00)	(375,00)
Mantenimiento		(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
Amortizaciones		(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)
Inversión Inicial	(10.875,00)					
Capital de trabajo	(40.640,00)					40.640,00
EGRESOS TOTAL	(51.515,00)	(1.937.697,02)	(1.938.072,02)	(2.173.785,55)	(2.173.785,55)	(2.240.435,98)
Subtotal	(51.515,00)	87.988,36	87.613,36	54.468,37	54.468,37	99.230,64
IIGG		(30.795,93)	(30.664,68)	(19.063,93)	(19.063,93)	(34.730,72)
Subtotal		57.192,43	56.948,68	35.404,44	35.404,44	64.499,92
Amortizaciones		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
TOTAL	(51.515,00)	58.692,43	58.448,68	36.904,44	36.904,44	65.999,92

VAN Y TIR

Las herramientas que utilizaremos para determinar la viabilidad del proyecto serán el VAN (Valor Actual Neto) ajustado a riesgo ya que no estamos en un contexto de certeza y la TIR. Para poder determinar el VAN necesitamos primero determinar la tasa de corte del proyecto con la cual actualizaremos los flujos de fondo. Para esto utilizaremos el modelo CAPM.

Para hallar la tasa de corte del proyecto tuvimos que establecer ciertos valores para utilizarlos dentro de la fórmula del modelo CAPM. Estos son los valores que utilizamos para obtener K_j .

- Risk Free (R_f): Utilizamos la tasa LIBOR como parámetro de una inversión libre de riesgo que actualmente es de 5.46%
- Coeficiente Beta (β): El coeficiente beta mide la volatilidad histórica de un activo en comparación con la volatilidad del mercado en su conjunto. El beta que utilizaremos es de 2 (obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).
- Riesgo de Mercado (R_m): representa el rendimiento esperado del mercado, y el modelo utiliza esta variable para estimar el rendimiento esperado de un activo en función de su sensibilidad al mercado y el rendimiento libre de riesgo. Ya que estamos en el mercado argentino utilizamos el Índice Merval como parámetro de rendimiento de mercado. El índice merval en dólares que utilizamos es del 15%.
- R_j : Es el rendimiento esperado por la inversión.
- Fórmula:
$$R_j = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Con los datos previamente mencionados se determinó que el rendimiento esperado para este proyecto de inversión es de 24.54% (K).

La fórmula del Valor Actual Neto (VAN) se utiliza para calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros de un proyecto de inversión, descontando estos flujos a una tasa de corte apropiada.

La fórmula del VAN se expresa de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + k)^t} - I_0$$

Finalmente se hizo el análisis del Valor Actual Neto y arrojó un resultado de 72.082,42 es un indicador optimista que respalda la solidez del proyecto evaluado junto con la TIR que resultó ser de 103% . En conclusión luego de hacer el análisis financiero podemos afirmar que el proyecto de abrir un local de ventas en Tres Arroyos de Tabacalera Necochea es un proyecto viable bajo la perspectiva financiera.

Conclusión

La presente tesis ha abordado con detenimiento la evaluación estratégica y financiera del proyecto de expansión de la Tabacalera Necochea S.R.L. mediante la apertura de un nuevo local en la ciudad de Tres Arroyos. Con el objetivo general de determinar la viabilidad de esta iniciativa, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo que ha abarcado desde las características del mercado de tabaco hasta la proyección de ingresos y egresos asociados al nuevo establecimiento. La hipótesis fundamental de que la apertura de un punto de venta adicional impulsaría los ingresos y la participación de mercado de la Tabacalera Necochea ha sido corroborada por los resultados obtenidos. La empresa, al ser distribuidora oficial de marcas reconocidas, está bien posicionada para capitalizar la demanda de los consumidores en Tres Arroyos y sus alrededores. Las estrategias propuestas, centradas en la diferenciación a través de la calidad del servicio y productos, presentan un camino viable para destacarse en un mercado competitivo. La decisión de abrir un establecimiento de venta directa al cliente minorista en Tres Arroyos se revela como una táctica acertada para fortalecer la presencia de la empresa y mejorar la interacción con los consumidores.

El análisis técnico de la localización, utilizando el Método Cualitativo por Puntos, respalda la elección del local en la Av. Rivadavia 240, considerando factores cruciales como el tamaño, la ubicación estratégica y las características físicas.

La política de stock demuestra una planificación cuidadosa y proactiva, asegurando un equilibrio adecuado entre el stock de seguridad y el stock óptimo para satisfacer la demanda del mercado y evitar problemas de abastecimiento.

En el ámbito económico-financiero, la proyección de ingresos, junto con un detallado análisis de egresos, ofrece una visión clara de la estructura financiera del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 103% validan la viabilidad financiera del proyecto, respaldando la decisión de inversión.

En conclusión, la apertura de un nuevo local de la Tabacalera Necochea S.R.L. en Tres Arroyos se presenta como una oportunidad estratégica sólida. Sin embargo, es crucial abordar proactivamente las debilidades y capitalizar completamente las fortalezas y oportunidades identificadas. La ejecución eficaz de las estrategias propuestas, junto con una gestión ágil y adaptativa, será esencial para consolidar la posición de la empresa en un mercado dinámico y desafiante.

ANEXO

Encuesta

Encuesta: "Mercado del Tabaco 2023" Universidad CAECE

Descripción del formulario

Nombre del encuestado *

Texto de respuesta corta

Nombre del negocio *

Texto de respuesta corta

Tiempo en el negocio *

0 a 1 Año

2 a 5 Años

6 a 10 Años

Mayor a 10 años

¿Actualmente, en su negocio, vende cigarrillos de forma regular? *

SI

No

Si la respuesta es si, ¿Qué marca vende más?

Texto de respuesta corta

¿Qué distribuidora de cigarrillos lo visita con mayor frecuencia?

Texto de respuesta corta
.....

¿Con qué frecuencia se contacta con una distribuidora para comprar cigarrillos actualmente? *

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana o más

¿Suele quedarse sin stock de cigarrillos? *

- Si
- No
- A veces

Si tuviese la posibilidad de comprar con mayor frecuencia, ¿Lo haría? *

- Si
- No

¿Cuántos cartones compra aproximadamente por semana? *

Texto de respuesta corta
.....

¿Estaría interesado en que se establezca un local físico dedicado a la venta de cigarrillos en Tres Arroyos? *

- Sí
- Tal vez
- No

¿Por qué?

Texto de respuesta larga

Si hubiera un local físico de cigarrillos en Tres Arroyos, ¿cree que compraría más, menos o la misma cantidad de cigarrillos que actualmente? *

- Más cigarrillos
- Menos cigarrillos
- Misma cantidad de cigarrillos

¿Cuál sería su preferencia en cuanto al horario de operación de un nuevo local? *

- Horario mañana (08:00 a 16:00)
- Horario cortado (8:00 A 12:30 Y 15:30 A 18:30)
- Otra...

¿Tiene alguna sugerencia o recomendación en términos de ubicación ideal para un local comercial de cigarrillos en Tres Arroyos?

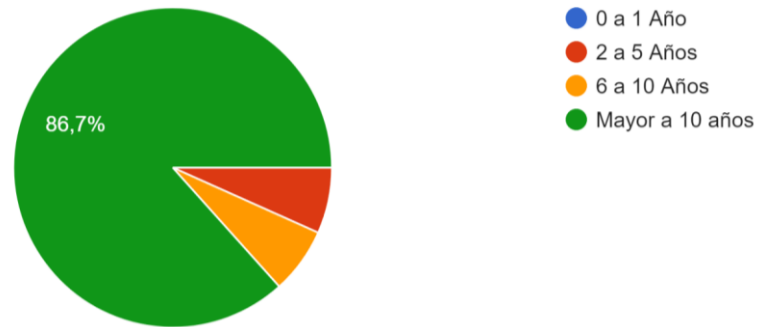
Texto de respuesta larga

¿Tiene algún comentario/recomendación adicional que le gustaría compartir sobre la venta de cigarrillos en Tres Arroyos o alguna característica en particular para un nuevo local?

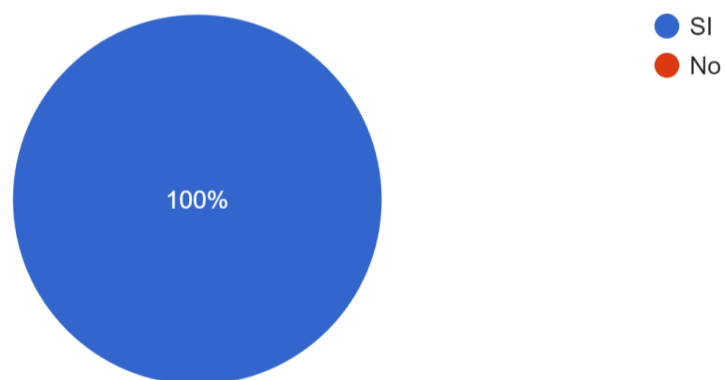
Texto de respuesta larga

Respuestas

Tiempo en el negocio
15 respuestas

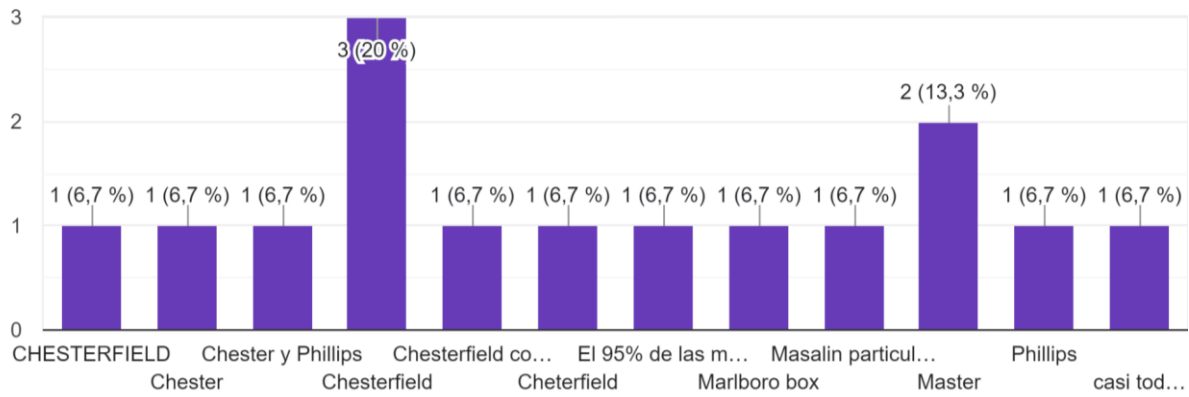


¿Actualmente, en su negocio, vende cigarrillos de forma regular?
15 respuestas



Si la respuesta es si, ¿Qué marca vende más?

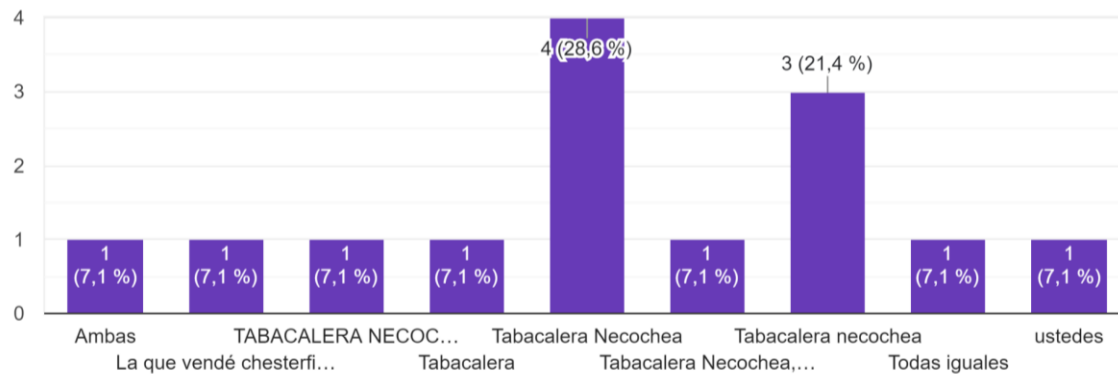
15 respuestas



El resultado indica que la marca más vendida por los comerciantes encuestados fue Chesterfield en primer lugar, seguido por Phillip Morris y Marlboro.

¿Qué distribuidora de cigarrillos lo visita con mayor frecuencia?

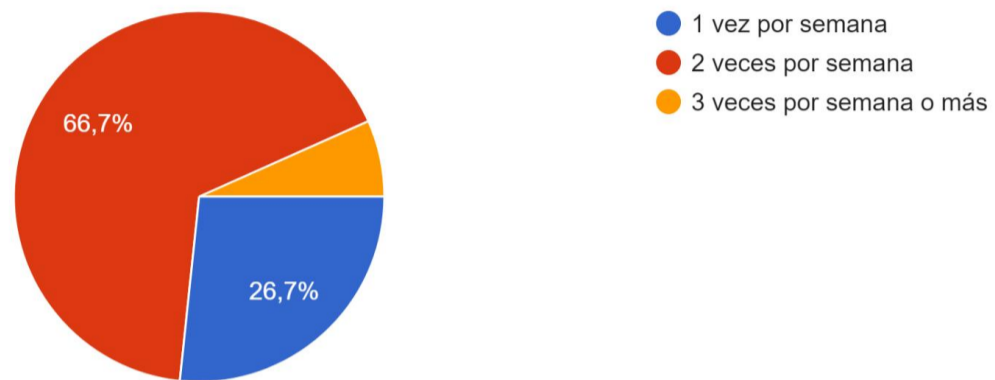
14 respuestas



Los resultados arrojaron que el 85,8% de los encuestados son mayormente visitados por la Tabacalera Necochea S.R.L

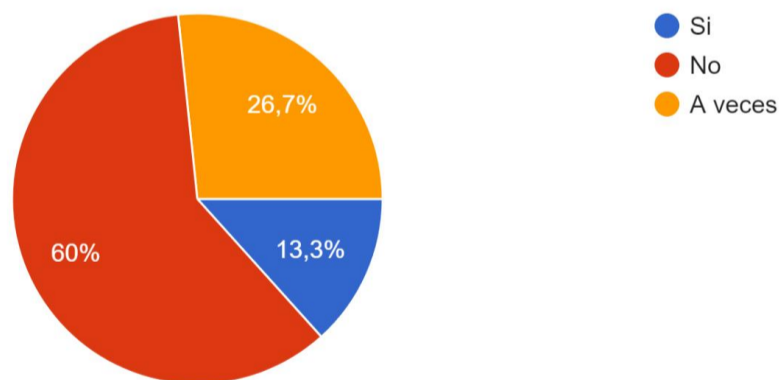
¿Con qué frecuencia se contacta con una distribuidora para comprar cigarrillos actualmente?

15 respuestas



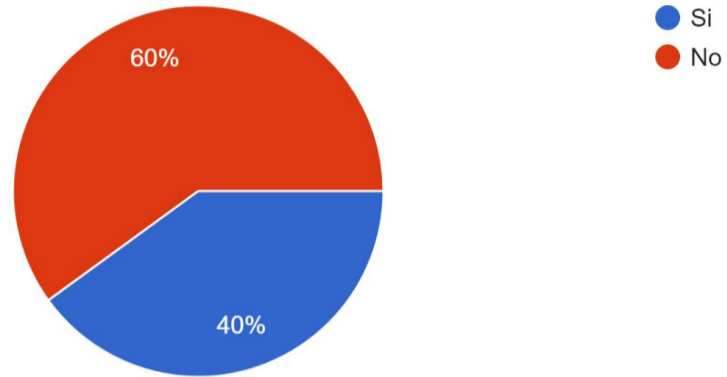
¿Suele quedarse sin stock de cigarrillos?

15 respuestas



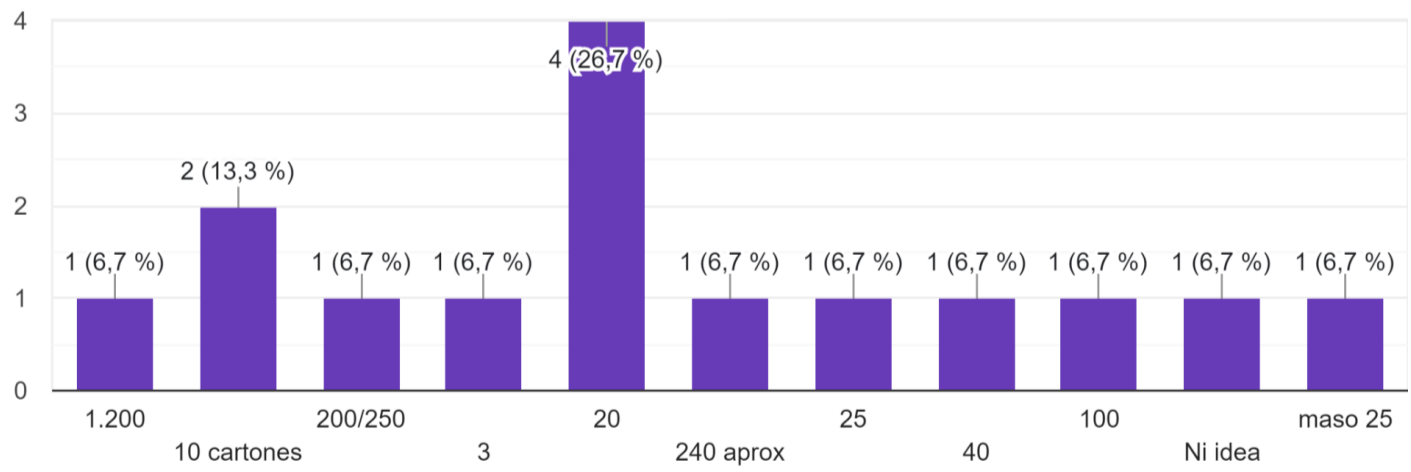
Si tuviese la posibilidad de comprar con mayor frecuencia, ¿Lo haría?

15 respuestas



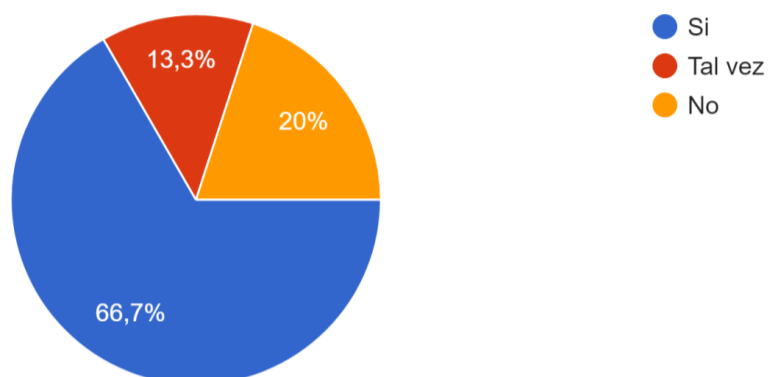
¿Cuántos cartones compra aproximadamente por semana?

15 respuestas



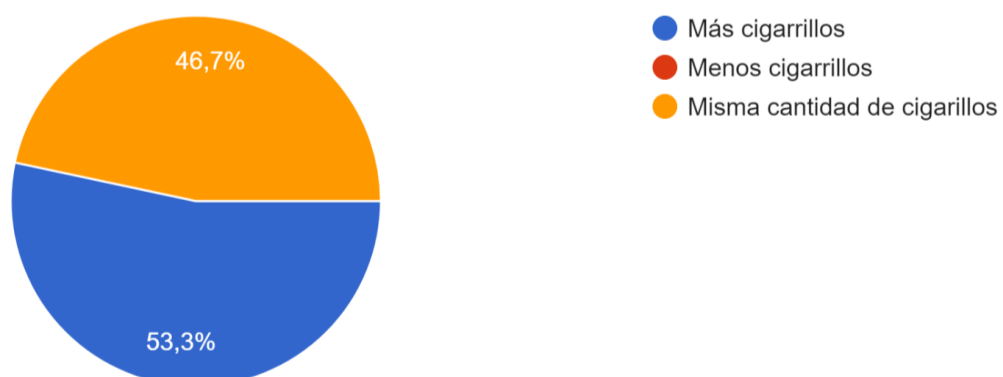
¿Estaría interesado en que se establezca un local físico dedicado a la venta de cigarrillos en Tres Arroyos?

15 respuestas



Si hubiera un local físico de cigarrillos en Tres Arroyos, ¿cree que compraría más, menos o la misma cantidad de cigarrillos que actualmente?

15 respuestas



¿Cuál sería su preferencia en cuanto al horario de operación de un nuevo local?

15 respuestas



Las encuestas desempeñaron un papel fundamental en el proceso de investigación, proporcionando información valiosa sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores en la ciudad de Tres Arroyos. Los datos recopilados permitieron una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas del mercado objetivo. Las respuestas de los encuestados revelaron que un significativo 53,5% de los clientes actuales demostraron un interés sustancial en adquirir mayores cantidades de cigarrillos con mayor frecuencia, especialmente si se cuenta con un establecimiento físico. Este hallazgo fue esencial para respaldar la hipótesis de que la apertura de un nuevo punto de venta podría estimular el consumo y generar un aumento en las ventas. Además, las encuestas arrojaron luz sobre las preferencias de los consumidores en términos de marcas y servicios. La asociación de la Tabacalera Necochea con marcas reconocidas como Chesterfield, Marlboro y Philip Morris se destacó como un diferenciador clave y una fortaleza en la competencia.

En resumen, las encuestas no solo confirmaron la demanda potencial del mercado para la apertura del nuevo local, sino que también proporcionaron información valiosa sobre las expectativas de los consumidores, facilitando la formulación de estrategias específicas para satisfacer sus necesidades y mejorar la posición competitiva de la empresa.

Referencias

Coeficiente Beta:

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

MERVAL:

chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://fce.uncuyo.edu.ar/oeru/upload/sp-mervaltexto-10-091.pdf>

https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/1ra_encuesta-nacional-factoresriesgo_2005_tabaco.pdf

<https://www.errepar.com/empleados-comercio-paritaria-octubre-2023>

REPOSITORIO DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD CAECE MAR DEL PLATA
AUTORIZACIÓN DEL AUTOR

En calidad de **TITULAR de los derechos de autor de la obra que se detalla a continuación**, y sin infringir - según mi conocimiento- derechos de terceros, por la presente informo a la **Universidad CAECE Mar del Plata** mi decisión de **concederle, en forma gratuita y no exclusiva, la autorización para:**

- Publicar el texto del Informe del Trabajo Final que se indica más abajo, en formato digital, en el sitio web de la Universidad, a través de Internet, con fines de divulgación gratuita de la producción científica, a partir de la fecha especificada.
- Permitir a la Biblioteca que, sin alterar el contenido de la obra, establezca los formatos de publicación más adecuados para su visualización web, así como la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarias para garantizar la seguridad, el resguardo y la preservación a largo plazo de esta obra.

1. Autor:

- ... **Apellido y Nombre:**FRANCO MERZARIO.....
- ... **Tipo y Nº de Documento:** ...D.N.I 40.224.024.....
- ... **Teléfono/s:**2262-574487.....
- ... **Correo electrónico:**franco.merzario@hotmail.com.....
- ... **Título obtenido:**LIC. ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.....

2. Identificación de la obra:

- **Título del Trabajo Final:**
...**"TABACALERA NECOCHEA S.R.L"**
- **Fecha de defensa:** 23/02/2024

3. Tipo de licencia:

AUTORIZO LA PUBLICACIÓN BAJO LICENCIA CREATIVE COMMONS

(recomendada - si desea seleccionar otra licencia, puede hacerlo en creativecommons.org/choose)



Esta obra se publica bajo la licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Compartir Igual 3.0 Internacional

4. NO AUTORIZO:

(Marcar con una cruz dentro del casillero si no autoriza la publicación del texto completo)

Nota: En caso de no autorizar la publicación en texto completo, la obra será incluida en el Repositorio Institucional mediante su **cita bibliográfica completa**, acompañada por la **tabla de contenido y el resumen**. Además, se incorporará la leyenda:

"Disponibile en su versión completa sólo para consulta en sala de Biblioteca de la Universidad CAECE sede Mar del Plata"



Firma del autor

Franco Merzario

Aclaración

Mar del Plata 19/11/2025

Lugar y fecha

Importante: Esta autorización debe incluirse en el Trabajo Final, en el reverso o en la página siguiente a la portada. Debe estar firmada de puño y letra por su autor, quien además entregará la versión digital en el formato requerido.