

Estudio y análisis de costos para la localización de un local de venta de una cervecería artesanal

Muñoz, Maximiliano
Rana, Gonzalo Ezequiel

Trabajo final de la Carrera de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Mar del Plata



Mar del Plata – 27 de Septiembre de 2013



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Estudio y análisis de costos para la localización de un local de venta de una cervecería artesanal

Muñoz, Maximiliano
Rana, Gonzalo Ezequiel

Trabajo final de la Carrera de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Mar del Plata



Mar del Plata – 27 de Septiembre de 2013

Título del trabajo

Estudio y análisis de costos para la localización de un local de venta de una cervecería artesanal.

Autores

Muñoz, Maximiliano

Rana, Gonzalo Ezequiel

Nombre y procedencia de los evaluadores

Company, Sergio Alejandro - Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

De Elorza, Ricardo Daniel - Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata y de la Universidad CAECE sede Mar del Plata.

Esteban, Alejandra - Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Nombre y procedencia del Director

Onaine, Adolfo Eduardo - Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Índice

| | |
|--|-----|
| ÍNDICE | III |
| ÍNDICE DE TABLAS | IV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | V |
| TABLA DE SIGLAS | VI |
| RESUMEN..... | VII |
| PALABRAS CLAVES..... | VII |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 2 |
| DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD | 3 |
| OBJETIVOS | 3 |
| ESTRUCTURA DEL TRABAJO | 4 |
| CAPÍTULO II:..... | 5 |
| MARCO TEÓRICO | 5 |
| CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO | 15 |
| MERCADO Y PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CERVEZA | 16 |
| MERCADO NACIONAL | 17 |
| FACTORES QUE INCIDEN EN LA EVOLUCIÓN FUTURA DEL PRODUCTO EN LA ARGENTINA.. | 21 |
| CERVEZA PREMIUM Y ARTESANAL..... | 21 |
| Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter | 24 |
| Nuevos actores en el análisis estructural | 25 |
| Características del consumo..... | 25 |
| Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector artesanal..... | 26 |
| MERCADO GASTRONÓMICO..... | 27 |
| COROLARIO ANÁLISIS DE MERCADO..... | 28 |
| CAPÍTULO IV: SELECCIÓN DE LA UBICACIÓN | 29 |
| PRESELECCIÓN DE LAS POSIBLES UBICACIONES DE UN NUEVO LOCAL..... | 30 |
| Primera selección | 31 |
| Segunda selección | 34 |
| DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA | 41 |
| ETAPA I | 41 |
| Matriz de Evaluación de Factores Internos | 42 |
| Matriz de Evaluación de Factores Externos | 42 |
| ETAPA II | 43 |
| Metodología para el desarrollo del Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). | 43 |
| Explicación de cada factor | 45 |
| ETAPA III | 46 |
| Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa | 47 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO V: LOGÍSTICA..... | 50 |
| SELECCIÓN DEL MEDIO DE TRANSPORTE..... | 51 |
| TERCERIZACIÓN VERSUS INTEGRACIÓN DE LA LOGÍSTICA | 51 |
| COSTOS DE LOGÍSTICA | 54 |
| CAPÍTULO VI: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL LOCAL | 57 |
| DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD | 58 |
| DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS | 59 |
| Infraestructura | 59 |
| Seguridad | 60 |
| Higiene | 61 |
| CÁLCULO DE ESPACIOS | 61 |
| CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE COSTOS..... | 65 |
| CLASIFICACIÓN DE COSTOS | 67 |
| ESTRUCTURA DE COSTOS..... | 70 |
| ESTIMACIÓN DE LA GANANCIA | 71 |
| CAPÍTULO VIII: PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN..... | 76 |
| CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES | 79 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 81 |
| ANEXOS..... | 83 |
| ANEXO I – FACTOR AFLUENCIA TURÍSTICA..... | 84 |
| ANEXO II - CÁLCULO DE COSTOS DE LOGÍSTICA..... | 85 |
| ANEXO III: MARCO LEGAL | 86 |
| ANEXO IV - EQUIPAMIENTO DE SANITARIOS | 90 |
| ANEXO V - MOBILIARIO DEL SALÓN | 92 |
| ANEXO VI –DISTRIBUCIÓN DEL SALÓN | 97 |
| ANEXO VII – DETALLE DE COSTOS | 100 |
| ANEXO VIII – AMORTIZACIÓN DE LOS BIENES | 106 |
| ANEXO IX – PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES | 108 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Población de las principales localidades. | 32 |
| Tabla 2: Localidades con más de 300.000 habitantes..... | 33 |
| Tabla 3: Cantidad de estudiantes por Universidad. | 35 |
| Tabla 4: Factores de afluencia turística..... | 38 |
| Tabla 5: Porcentaje de población ponderada. | 39 |
| Tabla 6: Resumen de porcentaje de población ponderada. | 40 |
| Tabla 7: Matriz de evaluación de factores internos. | 42 |
| Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos. | 43 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 9: Escala de valores de puntaje ponderado para la matriz de planeación estratégica cuantitativa. | 47 |
| Tabla 10: Matriz de planeación estratégica cuantitativa. | 48 |
| Tabla 11: Costos de integración de la Logística. | 53 |
| Tabla 12: Costos de transporte tercerizado. | 56 |
| Tabla 13: Costos finales por rubro. | 68 |
| Tabla 14: Costo total final. | 69 |
| Tabla 15: Costos fijos y variables. | 70 |
| Tabla 16: Flujo de caja. | 73 |
| Tabla 17: Flujo de caja acumulado. | 74 |
| Tabla I.18: Ocupación hotelera. | 84 |
| Tabla III:19: Capacidad según categorización de edificio. | 87 |
| Tabla III:20: Dotación mínima para los sanitarios. | 88 |
| Tabla III.21: Unidades de ancho de salida. | 89 |
| Tabla VII.22: Costos fijos de instalación. | 102 |
| Tabla VII.23: Costos mensuales. | 104 |
| Tabla VII.24: Costos mensuales de transporte. | 104 |
| Tabla VII.25: Costos finales mensuales. | 104 |
| Tabla VII. 26: Resumen de costos finales totales. | 105 |
| Tabla VIII. 27 – Amortización de bienes. | 107 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Ventas de cerveza en Argentina. | 19 |
| Figura 2: Gráfico de población ponderada. | 40 |
| Figura 3: Distribución del local. | 63 |
| Figura 4: Relación costos fijos y variables. | 71 |
| Figura 5: Gráfico de tiempo de repago. | 75 |
| Figura IV.6: Inodoro con mochila. | 90 |
| Figura IV.7: Mingitorio. | 91 |
| Figura IV.8: Lavabos. | 91 |
| Figura V.9: Banqueta. | 92 |
| Figura V.10: Mesa para dos personas. | 92 |
| Figura V.11: Mesa para cuatro personas. | 93 |

| | |
|---|-----|
| Figura V. 12: Box para seis personas. | 94 |
| Figura V.13: Mesa circular para seis personas. | 95 |
| Figura V.14: Mesa barra. | 96 |
| Figura VI.15: Imagen interior del local parte de adelante. | 97 |
| Figura VI.16: Imagen interior barra. | 98 |
| Figura VI.17: Imagen interior entrada..... | 98 |
| Figura VI.18: Imagen interior desde el fondo. | 99 |
| Figura VI.19: Imagen exterior del local..... | 99 |
| Figura IX.20: Planificación de las actividades para la instalación..... | 108 |

Tabla de siglas

CAIC: Cámara de la Industria Cervecera Argentina

EOH: Encuesta de Ocupación Hotelera

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

IVA: Impuesto al Valor Agregado

OMT: Organización Mundial de Turismo

UTN: Universidad Tecnológica Nacional

Resumen

El objetivo general de este trabajo es obtener los costos totales que involucran la creación de un nuevo local de venta de una cervecería artesanal marplatense en alguna otra localidad de la Argentina. Para esto se realizan distintas actividades como la búsqueda de la ubicación que se adapta a las especificaciones del análisis, la selección de la forma óptima para transportar el producto, la distribución en planta del local, respetando las normativas y ordenanzas presentes en el lugar seleccionado y la búsqueda de proveedores que cumplan con las especificaciones de calidad expuestas. Para obtener esta información se recurren a diversas fuentes como, entrevistas con propietarios y encargados de cervecerías artesanales, entrevistas personales con empresas de logística de la ciudad de Mar del Plata y búsquedas de presupuestos de forma online o personalmente. Como resultado del análisis realizado se determina que el costo fijo de instalación es de \$526.400, que los costos fijos mensuales son de \$110.903 y los costos variables mensuales son de \$158.168. La ganancia mensual neta después de impuestos es de \$42.913 y el tiempo de repago del proyecto es aproximadamente 13 meses. Resulta que la mejor ubicación geográfica corresponde a la ciudad de Córdoba fundamentándose esto en dos factores principales como son la población universitaria y el turismo de todo el año. También se deduce que los costos fijos asociados son elevados respecto a los variables, sin embargo estos se solventan por la elevada ganancia mensual que presenta el proyecto. Por último se destaca que la etapa de ejecución y puesta en marcha del proyecto asciende a un tiempo de 245 días.

Palabras claves

Cervecería artesanal, localización de una cervecería, análisis de costos de una cervecería artesanal, distribución en planta de una cervecería artesanal.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene la finalidad de analizar los costos que involucran la instalación de un nuevo punto de venta de una cervecería marplatense en otra localidad del país.

Descripción de la situación actual

El trabajo en cuestión se desarrolla sobre la base de una cervecería ya existente en la ciudad de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.

A principios de abril del año 2009, un emprendedor oriundo de la ciudad, decide comenzar a fabricar cerveza artesanal. La motivación principal consiste en la idea de comercializar el producto a diferentes bares y cafés.

La primera planta de producción se localiza en septiembre del 2009 en un pequeño galpón de la ciudad en la calle Catamarca. El siguiente año el fundador toma la decisión de profesionalizarse mediante cursos y aprendizaje autodidacta que utilizó para comprender y aprender procesos de elaboración, resolviendo cuestiones asociadas al equipamiento, que mejoraron y fueron imprescindibles para la calidad del producto. En el año 2011 se crea una sociedad de dos personas, las cuales deciden instalar un local de venta al público de la cerveza que ellos producían. Si bien el producto principal era la cerveza se crearon menús gourmet y minutas para acompañar a la misma.

Para octubre de 2012, teniendo en cuenta el aumento de la demanda en un 20%, las instalaciones con que se contaba no podían abastecer a todos sus clientes. Para solucionar este problema se realizó una inversión significativa y para finales del año 2012 se muda la fábrica a la calle Gaboto, incrementando su producción en un 30% y el espacio físico en un 80%.

En abril del 2013, la empresa cuenta con un predio de 600 m² cubiertos. El equipo de producción se encuentra compuesto por cuatro empleados en dos turnos realizando toda la tarea productiva. En la administración se encuentra el fundador el cual organiza la producción y coordina la parte técnica de la compra de nuevos equipos. Se contrata a un estudio contable para que realice los balances.

La producción se divide en 3 estilos de cerveza, Scotch, Kolsh y Porter, las cuales no pueden ser fabricadas simultáneamente. Mensualmente la producción total es de entre 12.000/14.000 litros.

Para mediados del 2013 la empresa tiene previsto un aumento en su producción que le permita llegar a una cuantía de 20.000 litros mensuales.

El principal contacto con la demanda se da mediante un bar dedicado a la venta de cerveza artesanal (denominado cotidianamente “*Brew Pub*”) ubicado en la ciudad de Mar del Plata. Este posee una dimensión de 180 m², con capacidad para 100 personas. El mismo se encuentra situado en la zona donde se nuclean las cervecerías de la ciudad de Mar del Plata. Se ofrece una gastronomía principalmente compuesta por platos gourmet, picadas y minutas para acompañar la cerveza del lugar.

La empresa desde el año 2011 ha tomado un importante posicionamiento en la ciudad de Mar del Plata, ubicándose segunda en ventas por detrás de su principal competidor (Luffi, 2013).

Descripción del problema u oportunidad

La oportunidad se presenta en base al posicionamiento en el mercado que tiene esta empresa dedicada a la fabricación de cerveza artesanal lo cual hace que resulte interesante plantear la posibilidad de instalar un nuevo punto de venta en otra localidad del país.

Esto se justifica debido al crecimiento sostenido a nivel nacional en el segmento de las cervecerías artesanales desde el año 2010 (Luffi, 2013).

Objetivos

El objetivo general se fundamenta en determinar los costos totales que involucran la creación de un nuevo local de venta al público de cerveza artesanal. En cuanto a los objetivos específicos se analizará el mercado nacional, se evaluará y seleccionará la ubicación geográfica al igual que la empresa de transporte más conveniente para la distribución. Se definirán las características requeridas del local, analizando el diseño y dimensiones del mismo. Se determinarán los costos asociados al proyecto y se planificarán las actividades para la futura implementación.

Estructura del trabajo

En primera instancia se realiza un análisis de mercado a nivel nacional para detectar oportunidades de mercado referidas al consumo de cerveza artesanal teniendo presente las tendencias actuales a nivel mundial y nacional de las cervezas de origen artesanal y Premium (cervezas con 100% contenido de cebada pero fabricadas de manera industrial y no bajo las normas que nuclean a las cervezas artesanales, comprendidas por Stella Artois, Heineken, Corona, Guinness, entre las más reconocidas). Este último segmento es competidor del primero.

Una vez determinado el segmento objetivo se prosigue con un análisis geográfico para determinar una ubicación con oportunidades de crecimiento y con mayor proyección de ventas, respecto a otras alternativas.

Definido el lugar geográfico, se continúa con un estudio de logística analizando el recorrido y el medio de transporte apropiado para posteriormente contratar una empresa externa que realice los envíos periódicos de cerveza.

Continúa con la distribución en planta del local en función de la demanda potencial y el colchón de capacidad que debe ajustarse a la normativa vigente en el sitio elegido para su habilitación.

A partir de los requerimientos mínimos establecidos en el anterior análisis, se realiza la distribución en planta que más se adecua a las características antes mencionadas.

Alcanzada esta etapa se analizan los costos involucrados en el proyecto.

Como instancia final del estudio se realiza una estimación de la ganancia y el tiempo de repago teniendo en cuenta el margen de utilidad frente a los costos estimados y la inversión.

Para facilitar la ejecución del proyecto se confecciona la planificación del mismo, determinando un orden de las actividades y los tiempos estimados de las mismas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Se desarrollan los siguientes fundamentos teóricos en los cuales se apoyan el presente trabajo y se fundamentan los resultados.

- Estrategia de penetración de mercado: pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias (Alcaide y Mesonero, 2012).
- Cultura organizacional: la cultura de una organización es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias, modelos y patrones existentes en una sociedad o comunidad a través de los cuales llega a regular formal e informalmente el comportamiento de los individuos que la conforman. Esto incluye prácticas, códigos, normas, reglas, su vestimenta, su tendencia religiosa, sus rituales, su música, sus bailes, sus juegos, sus normas de comportamiento, las historias, leyendas, mitos y anécdotas vivas de generación en generación, así como los acontecimientos más importantes, y como lo mencionamos: sus sistemas de creencias. Esto podemos extrapolarlo a las organizaciones, siendo aplicable desde la pequeña empresa informal, hasta la gran organización formal. Complementariamente la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano y que en el gran conjunto incide en su comportamiento, que lo podemos definir como la manera de proceder que tienen los individuos en relación con su entorno y estímulos. (David, 2003)
- Elasticidad de la demanda: la elasticidad de la demanda, también conocida como la elasticidad-precio de la demanda, es un concepto que en economía se utiliza para medir la sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto a un cambio en su precio. En principio, la elasticidad de la demanda se define como el cambio porcentual en la cantidad demandada, dividido por el cambio porcentual en el precio (Alcaide y Mesonero, 2012).
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter: es un modelo estratégico que propone un marco de reflexión sistemática para evaluar el valor y la proyección futura de unidades de negocios que operan en el sector que se analiza. Esta herramienta posee cinco dimensiones a analizar que son: la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores, poder

negociador de los clientes, rivalidad entre los competidores y la amenaza de entrada de nuevos competidores (Alcaide y Mesonero, 2012).

- Esquema analítico para la formulación de la estrategia: las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en este esquema de toma de decisiones que consta de tres etapas (David, 2003):
 1. Etapa I: denominada de aportación de información resume la información inicial necesaria para formular estrategias, se utilizan la matriz evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI) y matriz de perfil competitivo (MPC).
 2. Etapa II: denominada etapa de ajuste se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos claves, se utilizan el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica de evaluación de la acción (PEEA), Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.
 3. Etapa III: denominada etapa de decisión la cual incluye solo la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) que utiliza la información inicial de la etapa I para evaluar con objetividad las estrategias identificadas en la etapa II. Este esquema analítico no obliga la utilización de todas las herramientas propuestas en cada etapa, solo se utilizarán las que se adecuen al proyecto en cuestión o sean de más fácil aplicación.
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI): esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Esta matriz se elabora en cinco pasos (David, 2003):
 1. Enumerar los factores internos claves.
 2. Asignar un valor entre 0.0 (factor sin importancia) a 1.0 (factor relevante). La sumatoria entre los valores de los factores debe totalizar la unidad.
 3. Se clasifica cada factor con una escala entre 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).
 4. Se multiplica el valor de cada factor por su ponderación obteniéndose un valor ponderado.
 5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total.

Los puntajes de valor ponderado total muy por debajo de 2.5 caracterizan las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

- Matriz de evaluación de factores externos (EFE): esta herramienta permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de la organización. Sintetiza y pondera las oportunidades y amenazas principales en las áreas funcionales de una empresa. Esta matriz se elabora en cinco pasos (David, 2003):
 1. Identificar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y a su sector.
 2. Asignar un valor entre 0.0 (factor sin importancia) a 1.0 (factor relevante). La sumatoria entre los valores de los factores debe totalizar la unidad.
 3. Se clasifica cada factor con una escala entre 1 (respuesta deficientes) y 4 (respuesta excelente). Se multiplica el valor de cada factor por su ponderación obteniéndose un valor ponderado.
 4. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total.

Los puntajes de valor ponderado total muy por debajo de 2.5 no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican que la empresa aprovecha de forma eficaz las oportunidades y reduce al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas.

- Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA): es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades). Es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra una organización o proyecto para así poder planificar una estrategia a futuro. Las debilidades se definen como, los elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa posee y que constituyen barreras para lograr el buen funcionamiento de la organización. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización o proyecto de otros de igual clase. Las amenazas son situaciones negativas externas a la organización o proyecto que pueden atender contra este. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se

generan en el entorno y una vez identificados puedan ser aprovechados (David, 2003).

- Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC): la MPEC es un instrumento que permite evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas y los factores críticos para el éxito, internos y externos, que son identificados con anterioridad en el análisis FODA, ya que este tipo de matriz requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. Esta matriz requiere de las otras herramientas analíticas de formulación de estrategia, como el análisis FODA y requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones, por lo cual es necesario usarla con sabiduría, no indiscriminadamente. La matriz MPEC solamente evalúa estrategias dentro de un conjunto.

Conceptualmente, la matriz MPEC determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor interno y externo, en esta se pueden incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cualquier número de estrategias pueden formar un conjunto dado, pero solo las estrategias de un conjunto dado se pueden evaluar recíprocamente. De todas formas la matriz cobra mayor relevancia si el análisis es realizado con un número menor a cinco estrategias (David 2003).

- Como se desarrolla en el capítulo de Administración de las restricciones (Krajewski, 2008), antes de tomar decisiones sobre la capacidad se deben examinar tres dimensiones estratégicas:
 - Determinación del tamaño de los colchones de capacidad: debido a que las tasas de utilización promedio no deben acercarse demasiado al 100% se plantea un colchón de capacidad para atender la demanda cuando esta exceda la tasa promedio de utilización. Para determinar este valor se tendrá en cuenta que las empresas de servicios deben tener un colchón de capacidad grande para poder atender las horas y días pico de demanda.
 - Oportunidad y magnitud de la expansión: la segunda cuestión de capacidad se refiere a cuándo expandirla y en qué medida. Ya que si la demanda crece y el tiempo entre dos incrementos aumenta la magnitud de los incrementos de capacidad también debe aumentar. Existen dos

estrategias extremas, las cuales son la expansionista y la conservadora. La primera consta en aumentar la capacidad manteniéndose por delante de los incrementos de la demanda, minimizando la posibilidad de perder ventas por capacidad insuficiente. La segunda, se rezaga con respecto a la demanda y depende de opciones a corto plazo, como por ejemplo tiempo extra, trabajadores eventuales, subcontrataciones, entre otras.

- Vinculación de la capacidad de los procesos con otras decisiones: las decisiones sobre capacidad deben estar estrechamente vinculadas a los procesos y cadenas de valor de la organización. Cuando se toman decisiones acerca del diseño de los procesos, la determinación del grado de flexibilidad de los recursos y la localización de las instalaciones deben considerar el impacto en los colchones de capacidad. Por ejemplo los colchones de capacidad de un proceso pueden reducirse si se pone menor énfasis en las entregas rápidas.
- Utilización: es el grado hasta el cual se usa actualmente el equipo, el espacio o la mano de obra y se mide como la razón de la tasa promedio de producción a la capacidad máxima multiplicado por 100% (Krajewski, 2008).

$$\text{Utilización} = (\text{Tasa promedio de producción} / \text{Capacidad máxima}) \times 100\% \quad (1)$$

Otra forma de expresar la misma según Krajewski es en función del colchón de capacidad:

$$\text{Utilización} = 100\% - \text{Colchón de capacidad} \quad (2)$$

- Para determinar el número de medios de escape y escaleras se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Nº de medios de escape y escaleras} = (n/4) + 1 \quad (3)$$

Siendo n el número de unidades de anchos de salida requeridas que se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = N/100 \quad (4)$$

- No se considerarán como alternativas de localización ciudades que posean menos de 300.000 habitantes.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

Mercado y producción mundial de cerveza

En el mercado mundial, la cerveza como producto ha alcanzado su madurez. Esto significa que se trata de un producto que se estancó en su proceso de inserción en el mercado, ya que el consumo per cápita se mantiene estable en la mayoría de los países, a excepción de algunos casos aislados en Sudamérica. Uno de estos casos es la Argentina.

El estancamiento de la producción a nivel mundial, exceptuando Argentina, impacta en el volumen de producción, causando que el mismo no varíe o lo haga de forma mínima. Esto provocó la fragmentación del mercado, debido a que la saturación alcanzada sólo permite que la competencia se centralice en ganarle espacio a los otros protagonistas del sector, a través de la diversificación del producto (clásica, light, sin alcohol, entre otras), o mediante una estrategia de penetración de mercado. Además, le demanda un mayor dinamismo a las unidades productoras, ya que las mismas deberán adecuarse a las distintas especialidades. Del total de producción mundial en 1997 sólo se destinaba para la comercialización internacional 48 millones de hectolitros, siendo los principales exportadores Holanda y Alemania que concentraban el 30% del total. Los seguían Checoslovaquia, Bélgica, EE.UU., México y Canadá. En el año 2000 el volumen de comercialización fue de 62 millones de hectolitros, siendo México el principal exportador con una participación del 17% y el principal importador EE.UU. con una capacidad de compra del 37%.

Desde la profundización de la globalización, los mercados mundiales de cerveza han sido sometidos a la competencia de una manera feroz. La formación de grandes grupos cerveceros por fusión entre ellos parecía haber cesado, pero esto fue sólo por un corto período de tiempo ya que hoy este proceso está lejos de su conclusión.

Debido a la expansión de los gigantes del sector, las cervecerías pequeñas de carácter regional se vieron en la obligación de invertir tanto en innovación de procesos como en nuevas maquinarias, en la búsqueda de imponerse en los mercados locales. Los mercados de cerveza de China, Rusia y Alemania son el gran foco de atención de las grandes firmas del mundo, como Anheuser-Busch, Carlsberg, Heineken, InBev y SAB/Miller. Algunas de estas grandes firmas internacionales forman alianzas estratégicas de carácter técnico, como es el caso de Carlsberg y Scottish & Newcastle. El interés de estas empresas no se limita exclusivamente a participar en el mercado local, sino que también pretenden adquirir marcas para introducirlas en el mercado internacional, ampliando de esta forma su cartera de productos. China es un ejemplo de ello, ya que al mismo tiempo que modernas cervecerías locales

experimentan enormes tasas de crecimiento, las empresas internacionales penetran cada vez más en este mercado.

En mercados donde la cerveza ha logrado mayor desarrollo, como Europa Occidental, Estados Unidos, Australia y Japón, es previsible que no haya un incremento significativo en el consumo. Contrariamente, en mercados emergentes como los Latinoamericanos, de Europa Central, de Europa del Este y Asia, particularmente China y Rusia, se espera un mayor desarrollo del mercado con tasas de crecimiento de 4 o 5 % anual en el consumo. Para este análisis se tienen en cuenta tres factores fundamentales: el crecimiento de la población, el cambio en los hábitos de consumo y el incremento en el poder adquisitivo.

Como punto de partida la información que de aquí en más será analizada corresponde tanto al mercado de cervezas artesanales como el de cervezas de fabricación industrial. Esto se debe a que si bien, la fabricación en cantidades no es la misma, el segmento se considera como único para las estadísticas que se relevan.

De acuerdo a datos publicados por la Brewers Association (2012), la asociación comercial que reúne las estadísticas de producción de cervezas artesanales e independientes de Estados Unidos, durante el 2010 el consumo en la Argentina de este segmento creció más de un 7%, ganando espacio al mercado de cervezas industriales que han sufrido desde 2009 una desaceleración en sus ventas.

Por otro lado, a nivel mundial, en los últimos dos años, se dio una migración del segmento masivo al Premium que pasó de una participación del 5 al 15%, lo que indica un crecimiento importante del sector. Según un estudio realizado por la consultora Nielsen (2010), durante el 2009 las cervezas vendieron 1.720 millones de litros por un valor de 9.131 millones.

Mercado nacional

El mercado nacional, como resultado de la popularización del consumo de cerveza, en particular en los sectores juveniles, los cuales hoy en día son los principales demandantes, y al abandonarse en buena medida la tradición estacional que restringía casi totalmente el consumo a la temporada estival, en las últimas dos décadas se registró un marcado crecimiento del sector cervecero local.

La evolución de las ventas de cerveza en la Argentina aumentó en forma sostenida. Se pasó del consumo de 7.979 miles de hectolitros en 1991 a 21.433 en 2011, según datos de la Cámara de la Industria Cervecera Argentina (CAIC, 2013) y el

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2013), evolución que representa un incremento de casi dos veces el volumen en 20 años.

En 2010, el consumo total de cerveza en nuestro país, alcanzó unos 19,8 millones de hectolitros. Con dichas cifras, el mercado de cervezas alcanza el segundo lugar en el total de las bebidas en general (19%), luego de las gaseosas (42%) y el más importante en las bebidas alcohólicas, por encima de los vinos (11%) y licores (1%), explicaron desde la consultora Abeceb.com (2012).

Los altos niveles de publicidad, el fortalecimiento de marcas y el desarrollo de nuevos segmentos son algunas de las estrategias que utilizó la industria cervecera para consolidar dicho cambio, que entre otras cosas, fue capaz de hacer aumentar el consumo del segmento de edad más joven, lo cual marca el dinamismo del mercado.

Todo esto llevó a que en el año 2010, el consumo per cápita registre su pico histórico, alcanzando una ingesta de 49 litros anuales por persona, un 159% más que hace 20 años, que luego fue superado en 2011 con una cifra de 62 litros anuales por persona.

Para finales del año 2011 el consumo de cervezas, obtuvo un incremento del 6,5%. Este incremento se dio favorablemente para las del tipo artesanal captando de dicho incremento un 68% del mismo. Uno de los pilares en que se justifica este incremento de la demanda de cerveza artesanal frente a la industrial es el segmento estudiantil de carácter, en su mayoría, universitario.

En esta última década el segmento estudiantil-universitario ha ganado poder adquisitivo, ya sea por los trabajos que los mismos practican durante todo el año, los que practican durante la temporada o los que realizan como trabajos de medio tiempo.

Para el año 2012, y ya desde hacía una década, la industria cervecera de nuestro país presentaba un notable desempeño. Sobre un total de más de 3.000 millones de litros consumidos de bebidas alcohólicas por año, la cerveza acapara el 60% del mercado, mientras que el vino tiene una participación del 34% y el 6% se reparte entre otras bebidas de origen industrial.

Con respecto a los indicadores sobre el nivel de actividad del sector, de acuerdo a la serie de datos del INDEC, en el año 2011 la elaboración de cerveza y bebidas malteadas y malta totalizó un valor bruto de producción (VBP) de 6.585 millones de pesos, con una participación de 2,48% en el total de la industria de alimentos y bebidas (AyB), y un valor agregado bruto (VAB) de 3.393 millones de pesos, con 4,54% de participación en el total de la industria de AyB. La evolución del sector, con base en el año 2001, registra un crecimiento de 162% hasta el año 2011 inclusive.

Por su parte, observando la serie 1990-2011 de ventas de cerveza en hectolitros, se registra un crecimiento de 247% durante el período, partiendo en el año 1990 con 6.170 mil hectolitros hasta el año 2011 con 21.433 mil hectolitros, lo queda plasmado en la Figura 1.

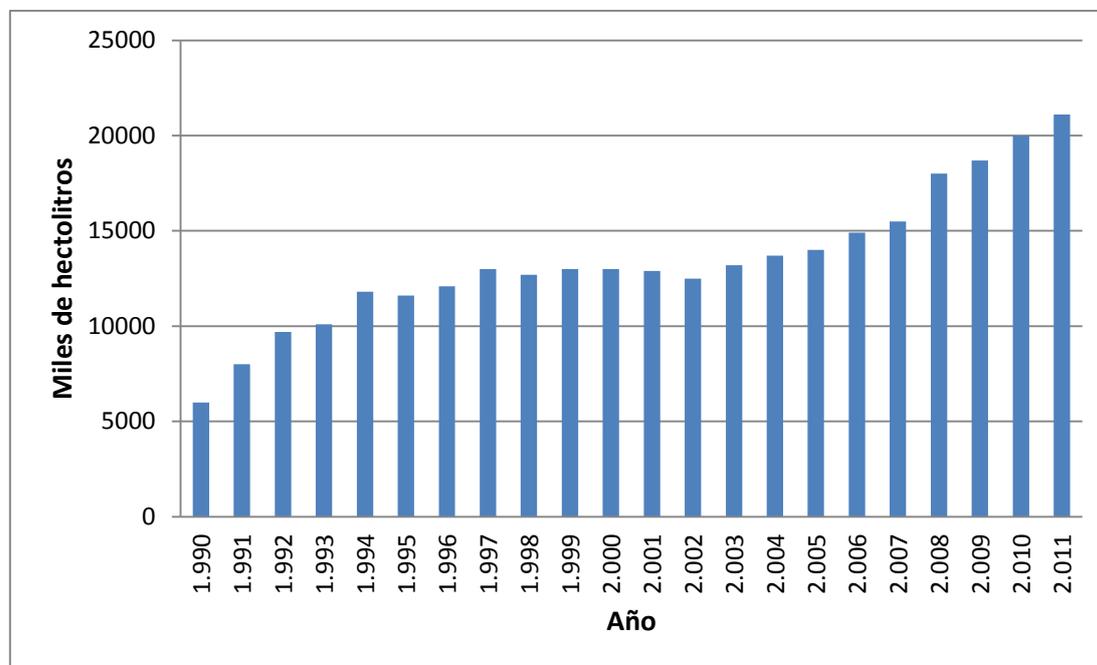


Figura 1: Ventas de cerveza en Argentina.
Fuente: CAIC e INDEC, 2012

De tal forma, el sector se ubica tercero en el ranking de alimentos y bebidas de mayor facturación en los canales minoristas, detrás de las gaseosas y las galletitas. Sobre un consumo de bebidas alcohólicas de 3.051 millones de litros, en el año 2009 la cerveza captó el 60% y el vino el 34%, cuando este último, en los años '80, aún absorbía casi el 90% del volumen agregado. Parte de este proceso puede ser explicado por la creciente calidad de la cerveza, la diversificación del producto, la sustantiva diferencia de precio respecto a los vinos, y a las modificaciones en las preferencias del consumidor, que identificó a la cerveza en mayor medida con los jóvenes-adultos.

De acuerdo con el último dato disponible en la CAIC (2013) el país ocupó el puesto 60º en el ranking mundial de 2007 con 41 litros per cápita, poco más de la cuarta parte de los 160 litros de la República Checa, que lo encabezó. En 2010 el consumo local alcanzaba los 49 litros per cápita.

En cuanto al consumo de cerveza en nuestro medio, éste sigue una tendencia similar a la que registran otras bebidas alcohólicas, tales como el vino, vodka, ron o whisky, mientras su mercado en general crece levemente, la dinámica de productos

nacionales Premium e importados lo hace más rápido que el nivel general, cambiando así los hábitos de consumo a favor de mayor calidad, y consecuentemente precios relativos más elevados.

En el último bienio se verifica una vez más que el segmento Premium crece al doble de ritmo que el mercado general. Mientras las ventas globales se incrementaron un 4,4% en 2010, para alcanzar aproximadamente 1.900 millones de litros, la de productos Premium lo hizo a una tasa del 8,5%.

Se caracterizan en cuanto a la segmentación del mercado cervecero a nivel nacional tres fracciones distintas en cuanto al precio que cada una impone y por sobre todo los estándares de calidad con que se producen. Primero encontramos el segmento de Cervezas Industriales, las cuales se elaboran con una porción de cebada de aproximadamente 30% (comprendido por marcas como Quilmes, Brahma, Schneider, Isenbeck, Budweiser, Palermo, Iguana, entre otras), luego se encuentra el segmento Premium, las cuales son cervezas elaboradas con 100 % de malta de cebada (comprendido por marcas como Stella Artois, Corona, Heineken, Foster's, Guinness, Beck's, entre otras), por último se sitúa el segmento de Cervezas Artesanales que además de estar elaboradas con 100% de malta de cebada poseen atributos característicos como lúpulos de aromas fuertes, procesos de fermentación más largos y maceraciones de grano a diversas temperaturas.

En general las cervezas Premium de origen nacional tienen precios por lo menos 60% superior a las líderes del segmento masivo, específicamente Quilmes. Por su parte, las cervezas importadas pueden llegar a valer hasta un 200% más que estas últimas. Esta tendencia comenzó a acentuarse en los últimos años, a medida que ingresaban nuevas marcas importadas y comenzaban a elaborarse localmente cervezas internacionales. En el 2012, el producto líder del segmento Premium es la cerveza de origen belga Stella Artois, fabricada en el país por la belgo-brasileña InBev (propietaria también de Quilmes), seguida de cerca por la holandesa Heineken, también producida localmente, aunque perteneciente al grupo chileno CCU.

El cambio en los hábitos de consumo, y la cada vez más amplia y diversificada oferta hizo que el segmento Premium pasara de representar apenas el 6,4% del total de las ventas en 2002 al 17,2% en el año 2011 en desmedro del segmento medio (Quilmes, Isenbeck, Budweiser, Brahma y Schneider), que redujo su participación del 84,4% del mercado en 2002 a un 78,7% en 2011 y, sobre todo del más económico, que pasó del 8,5% de 2002 al 4% en el período señalado, según datos de la consultora privada Abeceb.com (2012).

Factores que inciden en la evolución futura del producto en la Argentina

Uno de los factores que incide en el desarrollo del producto es el aumento en la calidad del producto de venta, que lo posiciona como un sustituto del vino. Existe una gran distancia entre los precios de vinos y los de cerveza, esto significa que con poco dinero es más factible comprar una cerveza de alta calidad que un vino de la misma calidad.

Por otro lado, los gustos de los consumidores comienzan a migrar hacia la cerveza y se denota una identificación de las nuevas generaciones con el producto.

La publicidad es otro de los factores importantes ya que se debe tener en cuenta que la cerveza es un producto muy elástico a la influencia de la misma, tanto en la elección de cerveza por sobre otros productos, como a la elección entre las distintas marcas de cerveza.

Por último, se destaca, la sustitución de cervezas importadas por las artesanales, de producción diferenciada y usualmente con localización geográfica específica.

Cerveza Premium y Artesanal

La actual variedad y calidad en la oferta de cervezas en nuestro país es el resultado del desarrollo de un mercado altamente competitivo, tanto en el ámbito nacional como internacional, caracterizado por una gran innovación tecnológica y masivas inversiones en promoción y publicidad.

A partir de 1994 ingresaron al país importantes cerveceras de renombre mundial, lo que generó un importante incremento de la capacidad productiva local, y la inserción del mercado local en el proceso anteriormente descrito a nivel global. La larga tradición agrícola Argentina en lo atinente a la producción de cebada cervecera (producto tradicional de exportación y principal insumo para la fabricación de la cerveza artesanal) constituyó una ventaja indiscutida, y en los años '90 el cultivo protagonizó una importante expansión, acompañando el crecimiento de la industria elaboradora.

Asimismo, el ingreso de las mayores cerveceras internacionales en el mercado contribuyó a mejorar en buena medida la calidad del producto, reconocido por haber sido desarrollado en nuestro medio por inmigrantes de países tradicionalmente consumidores del mismo. En este contexto, en los últimos años han

tenido gran difusión localmente las cervezas denominadas Premium, elaboradas con el 100 % de malta de cebada.

Aunque la cerveza es una bebida alcohólica de larga tradición en Argentina, la aparición y auge de las cervezas denominadas Premium se desarrolló durante los años '90. Este segmento mostró un segundo apogeo durante la etapa posterior a 2001, evidenciando la estabilización de una demanda creciente por este tipo de cervezas de elevada calidad y precio, especialmente por parte de los consumidores más jóvenes.

No obstante que el consumo de cerveza global solo asciende a 49 litros per cápita en el año 2010, las marcas de mayor precio promedio ampliaron su participación en el consumo total de la bebida en el mismo año, con alrededor de 19,660 millones de hectolitros. De esta forma, se estima que la presencia del segmento Premium en el mercado de cervezas se incrementó del 5% al 8%, correspondiendo ello a una participación en el mercado de las cervezas Premium equivalente en volumen al 5,3% del consumo total, aunque supera en valor al 8% del mismo, con ventas anuales por 300 millones de pesos. En este campo rivalizan enérgicamente tres marcas: Heineken (de origen holandés, en manos de CCU); Warsteiner (controlada por Isenbeck de Alemania) y Stella Artois (marca belga producida por Quilmes, que integra el mismo conglomerado internacional). Todas ellas registran precios más elevados, aproximadamente un 60% mayor que las del segmento tradicional.

El mercado de la cerveza artesanal se fortaleció a partir de los cambios económicos generados después de 2001, convirtiéndose en otra fuente de crecimiento para el sector, ya que surgió de nuevos emprendimientos y renovó costumbres en los consumidores.

La primera fábrica de este tipo nació en el Bolsón en los años '80, y desde entonces se crearon más de 200 marcas de cervezas caseras, con precios superiores a los de las cervezas industriales. En buena medida, las diversas cervecerías artesanales se localizan en Bariloche, El Bolsón, Ushuaia, Villa General Belgrano, y diversas localidades de Buenos Aires encontrándose en expansión el número de consumidores, así como a una exportación muy incipiente.

La comercialización de estas cervezas constituye un desafío para sus elaboradores, dado que por no contener conservantes requiere ser consumida cerca del lugar donde se procesó, debido a que la levadura puede seguir fermentando luego de la fabricación. Por ello, algunas empresas adoptaron la pasteurización como forma de solucionar el problema del mantenimiento del sabor de la bebida. Por otra parte, la

creciente oferta de materias primas apropiadas, especialmente por los tipos de maltas especiales requeridas, (que antes no se encontraban disponibles en el país) alienta la evolución de este subsector cervecero y favorece su comercialización.

Pese al progreso evidenciado por este nuevo mercado, empresarios del sector afirman que la cerveza artesanal se encuentra dando sus primeros pasos, y que aún falta convertirla en un producto de alta gama, que al igual que el vino pueda acompañar todo tipo de comidas.

La cerveza artesanal es un producto novedoso, a pesar que ya existan decenas de productores en todo el mundo, este sin duda está teniendo un enorme éxito en la gran mayoría de los países, en un principio europeos, pero se ha masificado y ha tenido un éxito trascendental en los países latinoamericanos.

El año 2013, se caracteriza por la existencia de un sinnúmero de variedades de cervezas artesanales, esto hace que este producto sea una excelente alternativa, tanto para los bebedores habituales, como para quienes quieren probar nuevos sabores y estilos.

Existe una búsqueda, no menor, de alimentos más naturales, menos intervenidos, con menores cantidades de conservantes y aditivos, los que se llaman orgánicos porque han sido producidos, elaborados y comercializados siguiendo normas técnicas de producción orgánicas y han sido certificados como tales.

Se puede observar que desde el año 2009, hasta el año 2013, los Brew Pub han cobrado un gran potencial de crecimiento. Esto se evidencia, como ejemplo, en que tanto la planta de Antares como la de Baum, cervecerías artesanales situadas en la ciudad de Mar del Plata, tuvieron que duplicar su producción en tan solo cuatro años (Luffi, 2013; Ferrari, L., 2013). Lo mismo lograron a nivel nacional las cervecerías Melanita, en la provincia de San Luis, Morena en la provincia de Catamarca e Ibarreta en la provincia de Formosa, por citar solo algunas (Luffi, 2013).

Como respuesta a estas tendencias, queda en evidencia que la creación de un nuevo Brew Pub de cerveza artesanal, es una idea prometedora. La industria de la cerveza artesanal puede brindar a los consumidores variedad de marcas y estilo, además de un lugar de esparcimiento y distracción.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para llevar a cabo el análisis de las fuerzas competitivas de este sector deberíamos describir fundamentalmente aquellos aspectos que consideramos importantes en el análisis efectuado de la industria.

- Amenaza de productos sustitutos: son productos sustitutos de la cerveza artesanal cualquier bebida alcohólica expendida tanto en bares como en supermercados o almacenes. Esta es la fuerza de mayor incidencia sobre nuestro proyecto ya que el consumidor posee una gran variedad de sustitutos que variaran en su elección dependiendo de la situación económica, social y de preferencia del mismo.
- Poder negociador de los proveedores: al ser un producto con mucho trabajo artesanal, se considera que existe poca influencia de los proveedores, ya que la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en la fábrica y son pocos los insumos requeridos para su producción (agua, cebada malteada, lúpulo y levadura), los cuales se encuentran compitiendo en un mercado de competencia cuasi perfecta en el cual existe un gran cantidad de compradores y vendedores, pero sin embargo el precio no está impuesto por cada organización solo en función de obtener ganancia, sino también en función del precio de la competencia.
- Poder negociador de los clientes: la mayor fuente de poder está del lado de los compradores que son quienes dirigen sus preferencias hacia una empresa u otra. Teniendo en cuenta sus gustos, calidad del producto, preferencias, posicionamiento de la marca y el precio. También incide el segmento de consumidores al cual está dirigido el producto.
- Rivalidad entre los competidores: la participación de la competencia se encuentra en aumento, esto se debe al gran crecimiento en los hábitos del consumo de cerveza artesanal. Esto genera que, en primera instancia la demanda supera a la oferta, y que además la primera se encuentra compartida en porciones similares en el mercado. Se debe destacar de todas formas que el segmento es único y este ronda entre jóvenes adultos de entre 18 y 35 años en su gran mayoría.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: en cuanto a las barreras de entrada son altas dado que para ingresar al sector industrial es necesario contar con dinero e infraestructura para poder instalar una planta productora y luego el lugar de expendio que deberá competir con las empresas del sector

que están muy bien posicionadas, asimiladas por los consumidores y romper con una barrera muy significativa que es la del nombre o marca. De igual manera son altas para la creación de una franquicia, ya que los valores rondan alrededor de los US\$ 350.000, (Ferrari, L. 2013).

Nuevos actores en el análisis estructural

El mercado de la cerveza artesanal puede verse afectado por la aparición de nuevos protagonistas entre los que podemos encontrar emprendedores y pequeños productores, que ven en este nicho una posibilidad de ingresar a un mercado en crecimiento y de consumo masivo.

El gobierno con su política macroeconómica puede jugar a favor o en contra de esta industria. Por ejemplo, un tipo de cambio alto beneficia a exportadores por sus bajos costos en pesos, pero perjudica a éstos mismos o a aquellos que se dedican al mercado interno, en cuanto a la sustitución de bienes de Capital importado o en la compra de insumos y materias primas que vengan del exterior.

Análisis de la estabilidad del sector

Teniendo en cuenta que tanto las barreras de entrada y de salida del sector son altas se desprende que se trata de un sector estable. Como se ha mencionado, las necesidades de capital y un mercado atomizado dificultan el ingreso de nuevos participantes. A su vez el crecimiento del sector de los últimos años hace de éste un mercado altamente rentable por lo que resulta prácticamente imposible que alguna empresa abandone el sector. A lo sumo puede producirse alguna adquisición o fusión entre grandes empresas.

Características del consumo

Desde el punto de vista de las preferencias del consumidor la cerveza blanca sigue siendo la de mayor demanda: concentra el 90% del mercado, con marcado predominio de las que se presentan en envases retornables de vidrio de un litro. La cerveza negra, en sus diversas presentaciones apenas capta el 5% del consumo.

No obstante la generalización del consumo a lo largo de todo el año sigue evidenciando una mínima tendencia estival, todavía más del 40% de las ventas de cerveza siguen concretándose en el verano, como lo demuestran las acciones promocionales en los centros turísticos, así como los lanzamientos de nuevas marcas o formas de presentación.

Como se menciona en el análisis del mercado global, el crecimiento de la población, el cambio en los hábitos de consumo y el incremento en el poder adquisitivo son las principales características mediante las cuales se fomenta el consumo de cerveza. Los años 2012 y 2013 se presentaron con una marcada tendencia a mejorar la calidad de vida de las personas y con grandes cambios en los hábitos de consumo. Los grupos familiares acostumbran a salir a comer en restaurantes. Los empresarios a juntarse en reuniones sociales en cafés. Los adolescentes a concurrir a lugares nocturnos como bares. Todos estos cambios favorecieron marcadamente al consumo de cerveza.

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector artesanal

Fortalezas

- Composición del producto 100% malteado.
- Producción flexible.
- El precio del producto es menor en comparación con las demás bebidas alcohólicas.
- Alta inserción del producto en los grupos etáreos más jóvenes, entre 18 y 35 años, lo que implica, a futuro, un aumento casi constante del consumo.

Oportunidades

- El consumo de cerveza (tanto nacional como internacional) manifiesta una tendencia en alza.
- Existe una alta inserción del consumo de cerveza en la población, especialmente entre los más jóvenes.
- Coexiste la opción de fabricarla con tecnología industrial así como mediante procesos artesanales.
- El acceso socioeconómico al bien es amplio e involucra a todos los estratos.

Debilidades

- El precio de venta de la cerveza artesanal es mayor que el de la cerveza industrial.

- La cerveza es un producto cuya venta depende de las inversiones publicitarias.
- Existe una gran competencia en la producción internacional, y más aún para la exportación que puede concretarse en botellas y en menor medida en latas de aluminio, lo que implica elevados gastos de flete en relación a su costo.

Amenazas

- El sector parece orientarse hacia una fuerte concentración de la producción a nivel nacional e internacional.
- La introducción de nuevas bebidas dirigidas concretamente a los jóvenes puede restarle participación a la cerveza en el mercado de las bebidas.
- Aparición de nuevas bebidas (energizantes) que apuntan específicamente a grupos etáreos juveniles.

Mercado gastronómico

Uno de los puntos más importantes a tratar en el presente proyecto es el del mercado gastronómico, su evolución y los factores claves del éxito, entre otros. Esto se debe a que el trabajo se materializa en un local de venta al público el cual es catalogado como gastronómico. En el mismo, además del expendio de la cerveza artesanal, se sirven minutas y algunos platos gourmet que son los que se utilizan para acompañar a la cerveza cuando el cliente lo requiera.

En la Argentina se encontraban para el año 2010 un total de 37.845 locales dedicados a la gastronomía, dentro de los cuales 37.553 pertenecen a restaurantes y sólo 292 a locales de comidas rápidas. Los restaurantes emplean a un total de 111.775 empleados, mientras que los locales de comidas rápidas llegan a emplear 27.162, apreciándose claramente con este dato la mayor demanda de mano de obra por parte de este último (Mercado Gastronómico, 2011).

Se analiza la tasa de crecimiento anual, para lo cual se toma la evolución entre los años 2002 y 2007, donde el sector en general creció un 23,7% por cada período transcurrido. Así mismo la rentabilidad neta promedio del sector en general fue entre un 10 y un 20%, destacándose los salones de comidas rápidas en estaciones de servicio con un 37%, seguido por los restaurantes con un 15% y por último los establecimientos de comidas rápidas con un 10% de utilidad neta.

Desde el punto de vista del mercado y la demanda los factores claves del éxito en un restaurante son la marca, la calidad de sus productos, la localización, la atención, el precio y la masa crítica de gente, mientras que en un local de comidas rápidas es la clave fundamental la marca ante todo, la confiabilidad y la atención al cliente.

En cuanto a los pronósticos y tendencias para los años venideros, el sector en general espera seguir creciendo mediante la apertura de más sucursales para incrementar la presencia de marca y aprovechar la economía de escala principalmente de la mano de las grandes y pequeñas cadenas de comidas rápidas en centros comerciales. A su vez éstas continuarán diversificando su oferta para captar público de mayor poder adquisitivo, mientras que en el caso de los restaurantes continuará la tendencia por lo “gourmet”, con locales especializados en diversas comidas.

Una de las claves del sector pasa por las estrategias para soportar eficazmente los incrementos de costos laborales, locativos y de los insumos en general, quienes repercuten directamente sobre la rentabilidad del sector.

Con respecto a la demanda se espera que el consumo siga creciendo, favorecido por las actuales condiciones macroeconómicas, por el ingreso constante de turistas y por el desarrollo de nuevos mercados sobre todo en el interior del país.

Corolario análisis de mercado

Se puede concluir que el mercado al cual nuestro proyecto se aboca posee un gran potencial de crecimiento luego de haber analizado la producción mundial y nacional de cervezas (tanto de fabricación industrial o Premium), la producción nacional de cerveza artesanal, el estado y la proyección del mercado gastronómico en nuestro país y un análisis de la competencia y los clientes, mediante las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA del sector.

En Argentina el consumo de cerveza artesanal se encuentra en ascenso, los grupos de consumidores jóvenes adultos están adquiriendo poder de compra y es a este segmento al que se pretende captar, en particular a los estudiantes universitarios.

Por otro lado, el segmento gastronómico, segmento mediante el cual la cerveza artesanal llegará al cliente, está en crecimiento y que como antes se mencionó en el análisis del mercado global, el crecimiento de la población, el cambio en los hábitos de consumo y el incremento en el poder adquisitivo, las cuales son las principales características que fomentan el consumo de cerveza, se encuentran con una marcada tendencia positiva.

Por lo expresado se justifica realizar el estudio de logística, distribución en planta, costos del emprendimiento y estimar tentativamente una rentabilidad para la implementación de un nuevo local de venta al público de cerveza artesanal junto con la elaboración de algunos platos gourmet que acompañen a esta bebida.

CAPÍTULO IV: SELECCIÓN DE LA UBICACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla la selección del lugar más conveniente para la localización de un nuevo local analizando diferentes factores como: cantidad de habitantes pertenecientes al grupo etéreo objetivo, cantidad de alumnos universitarios y afluencia turística de las ciudades que se analizan.

En una primera etapa se realiza una preselección entre diversas ciudades del país, basándonos en el análisis de los factores anteriormente mencionados. Luego se determinan las ciudades con mayor potencial de demanda. Como siguiente paso se confecciona un análisis de factores externos e internos del local de venta a ubicar. Este contiene las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que luego serán ponderadas en función de la adecuación de cada lugar mediante la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.

Preselección de las posibles ubicaciones de un nuevo local

Gran parte del éxito de una operación de servicios de alimentos y bebidas se apoya en el conocimiento del segmento de personas a quién va dirigida la propuesta. Por ejemplo: cuando se está frente a la idea de abrir un establecimiento orientado a una especialidad y para un público de alto poder adquisitivo, es bueno preguntarse qué hacer para lograr satisfacerlo, además de ofrecer calidad e impecable atención.

Analizar el producto y la relación con el mercado al que se aspira llegar es fundamental para la creación del lugar, esto permite enfocarse, más allá de la simple oferta, en responder las necesidades del mercado. Además este análisis en muchos casos nos llevará a observar con un mayor detalle, que en esa relación producto-mercado, pueden encontrarse áreas de negocio que deberían incorporarse en nuestra estrategia empresarial.

Cuando se destaca la utilidad del producto y la percepción que de él tiene el cliente, se pueden encontrar las características que servirán para identificar el nicho (clientes objetivos o meta) del mercado al que se dirige o desea enfocar. En el caso del nuevo local a instalar el mercado meta se encuentra identificado y este es el grupo etéreo de jóvenes adultos entre 18 y 35 años y el conjunto de estudiantes universitarios.

Se debe prestar atención al mercado, su tamaño y potencial crecimiento, dado que ello determina gran parte de la factibilidad de nuestra propuesta. La justificación de una inversión tiene validez. En tanto el estudio del potencial de cada lugar y sus posibilidades de ascenso de las ventas lo evidencien.

El proceso de selección tiene dos variables principales, independientes e igualmente ponderadas, las mismas son la cantidad de estudiantes universitarios y la demanda turística de cada localidad. En base a ellas, son seleccionadas las localidades que presentan una mayor relevancia en estos campos para una elección final.

En primer lugar se hace un estudio de las grandes localidades del país para definir cuáles son las que poseen la mayor cantidad de habitantes del grupo etéreo definido. La información será relevada de datos del INDEC, pertenecientes al censo 2010. El análisis continúa limitando la cantidad de localidades a aquellas que tengan más de 300.000 habitantes.

El estudio de la variable estudiantes universitarios depende de las localidades anteriormente preseleccionadas. Como fuente de información se acudirá al Anuario de estadísticas Universitarias, proporcionados por el Ministerio de Educación (2010).

En segundo lugar se realiza un análisis de la demanda turística de las ciudades escogidas, determinando cuales tienen mayor relevancia en este rubro. Para esta etapa la fuente de información utilizada es la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) del año 2010 proporcionado por el Ministerio de Turismo (2010).

Primera selección

El análisis que se realiza se fundamenta en determinar la cantidad de habitantes pertenecientes al grupo etéreo antes mencionado de las capitales de provincias y otras localidades con características que nos parecen importantes resaltar. Por ejemplo, lugares turísticos en donde la demanda del producto no se da por el segmento al que se apunta, sino por el importante flujo de turismo que existe durante la mayor parte del año. Este es el caso de San Carlos De Bariloche, donde si bien la cantidad de habitantes no es alta, el turismo refuerza a la ciudad en una magnitud del 70% del total de habitantes estables. (Diario Rionegro, 2012). También localidades como La Plata, San Justo, Bahía Blanca, Lomas de Zamora, Lanús y Tandil entre otras que poseen un gran número de estudiantes por nuclear grandes instituciones de estudio. (Ministerio de Educación, 2010).

De este análisis se determinaran las localidades con mayor cantidad de habitantes pertenecientes al grupo etéreo entre 18 y 35 años. En la Tabla 1 se muestra en orden descendente, las ciudades con mayor cantidad de habitantes.

| Posición | Localidad | Habitantes | Habitantes entre 18 y 35 años | Densidad de población del grupo (%) |
|----------|--|------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) | 2.890.151 | 846.801 | 29,3 |
| 2 | Córdoba | 1.329.604 | 420.790 | 31,65 |
| 3 | Rosario | 1.193.605 | 366.201 | 30,68 |
| 4 | La Plata | 654.324 | 203.916 | 31,16 |
| 5 | San Miguel de Tucumán | 548.866 | 204.237 | 37,21 |
| 6 | Salta | 536.113 | 161.934 | 30,21 |
| 7 | Formosa | 530.162 | 144.753 | 27,3 |
| 8 | Santa Fe | 525.093 | 158.112 | 30,11 |
| 9 | Resistencia | 390.874 | 121.400 | 31,09 |
| 10 | Neuquén | 362.673 | 111.869 | 30,85 |
| 11 | Corrientes | 358.223 | 114.467 | 31,95 |
| 12 | Paraná | 339.930 | 100.372 | 29,53 |
| 13 | Posadas | 324.756 | 97.347 | 29,97 |
| 14 | Bahía Blanca | 301.572 | 89.875 | 29,8 |
| 15 | Santiago del Estero | 267.125 | 80.552 | 30,15 |
| 16 | San Salvador de Jujuy | 265.249 | 79.887 | 30,11 |
| 17 | Río Cuarto | 246.393 | 68.831 | 27,93 |
| 18 | Lanús | 222.760 | 60.813 | 27,3 |
| 19 | San Luis | 204.019 | 60.301 | 29,55 |
| 20 | San Rafael | 188.018 | 52.126 | 27,72 |
| 21 | Comodoro Rivadavia | 186.583 | 59.802 | 32,05 |
| 22 | Villa Carlos Paz | 178.401 | 45.327 | 25,4 |
| 23 | San Fernando del Valle de Catamarca | 159.703 | 48.862 | 30,59 |
| 24 | San Carlos de Bariloche | 133.500 | 39.688 | 29,73 |
| 25 | Rawson | 131.313 | 38.654 | 29,43 |
| 26 | Tandil | 123.871 | 35.088 | 28,32 |
| 27 | Lomas de Zamora | 117.491 | 34.507 | 29,37 |
| 28 | San Justo | 116.433 | 34.126 | 29,31 |
| 29 | Mendoza | 115.041 | 36.384 | 31,63 |
| 30 | Río Gallegos | 113.267 | 35.214 | 31,09 |
| 31 | San Juan | 109.123 | 29.559 | 27,08 |
| 32 | La Pampa | 105.312 | 30.227 | 28,7 |
| 33 | Bernal | 83.593 | 24.159 | 28,9 |
| 34 | Viedma | 57.678 | 16.467 | 28,54 |
| 35 | Ushuaia | 56.956 | 17.325 | 30,41 |

Tabla 1: Población de las principales localidades.
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por el INDEC (2013).

De la Tabla 1 se observa que la densidad de población del grupo de habitantes entre 18 y 35 años no es una variable que usaremos como criterio de selección ya que en los 35 lugares el porcentaje es similar. Se analiza la cantidad de habitantes de este grupo etéreo y las localidades que posean más de 300.000 habitantes.

Como se puede observar en la Tabla 2, son 14 las localidades que cumplen esa condición.

| Posición | Localidad |
|-----------------|-----------------------|
| 1 | CABA |
| 2 | Córdoba |
| 3 | Rosario |
| 4 | La Plata |
| 5 | San Miguel de Tucumán |
| 6 | Salta |
| 7 | Formosa |
| 8 | Santa Fe |
| 9 | Resistencia |
| 10 | Neuquén |
| 11 | Corrientes |
| 12 | Paraná |
| 13 | Posadas |
| 14 | Bahía Blanca |

Tabla 2: Localidades con más de 300.000 habitantes.
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por el INDEC (2013).

Segunda selección

En esta etapa son dos los parámetros principales a tener en cuenta, independientes entre ellos. Estos son la población estudiantil universitaria y la demanda turística de cada localidad.

Se realiza un análisis de ambas variables, dónde se logra identificar un factor característico de cada una de ellas.

Se recuerda que se determinó en el análisis de mercado que principalmente se desea captar el segmento estudiantil y los jóvenes adultos que pertenecen a este grupo etéreo que no son estudiantes universitarios.

A las catorce ciudades que se escogieron de la anterior selección se las clasifica en función de un valor cuantificado resultante de la multiplicación de la cantidad de habitantes del grupo etéreo por los dos factores, estudiantil y turístico.

A continuación se explica el proceso utilizado para determinar cada factor.

Factor Población Estudiantil

La variable a utilizar es la cantidad de estudiantes universitarios que presenta cada localidad.

Desde el año 2002, se observa una tendencia creciente en el consumo de cerveza artesanal por parte de los estudiantes que muestra un aumento exponencial desde el año 2008. Además, se denota un crecimiento en la periodicidad de reuniones sociales, lo que favorece notoriamente al presente proyecto. (Luffi, 2013)

El análisis se basa en los estudiantes universitarios de instituciones públicas, ya que estos representan el 77% del total del país. Estas entidades están conformadas por las universidades nacionales, las cuales representan el 96,3% de los establecimientos públicos y el resto, es decir 3,7%, por institutos que nuclean actividades que no se encuentran en las universidades nacionales como por ejemplo la aeronáutica, seguridad marítima, enseñanza superior del ejército, entre otras (Ministerio de Educación, 2010).

En la Tabla 3 se presenta la cantidad de estudiantes y el porcentaje en función del total de estudiantes universitarios del país de las catorce localidades obtenidas en la anterior selección y el factor Población Estudiantil (PE) que se utiliza para el posterior análisis se determina teniendo en cuenta el porcentaje de cantidad de

alumnos de una localidad en función del total de estudiantes del país. Por ejemplo, para un porcentaje de 45% el factor PE quedaría como 1,45.

| Posición | Institución | Localidad | Estudiantes | | |
|----------|--|--------------|-------------|--------|-----------|
| | | | Cantidad | % | Factor PE |
| | Todas las instituciones públicas | | 1.366.237 | 100 | Factor PE |
| | Total de Universidades Nacionales | | 1.316.119 | 96,3 | |
| 1 | Universidad de Buenos Aires | CABA | 305.066 | 23,179 | 1,2318 |
| 2 | Universidad Nacional de La Plata | La Plata | 107.090 | 8,137 | 1,0814 |
| 3 | Universidad Nacional de Córdoba | Córdoba | 105.279 | 7,999 | 1,08 |
| 4 | Universidad Nacional de Rosario | Rosario | 73.109 | 5,555 | 1,0555 |
| 5 | Universidad Nacional de Tucumán | Tucumán | 61.855 | 4,7 | 1,047 |
| 6 | Universidad Nacional del Nordeste (Sede Corrientes) | Corrientes | 29.721 | 2,258 | 1,0226 |
| 7 | Universidad Nacional de Salta | Salta | 25.002 | 1,9 | 1,019 |
| 8 | Universidad Nacional del Litoral (Sede Santa Fe) | Santa Fe | 24.735 | 1,879 | 1,0188 |
| 9 | Universidad Nacional del Sur | Bahía Blanca | 20.181 | 1,533 | 1,0153 |
| 10 | Universidad Nacional del Comahue (Sede Neuquén) | Neuquén | 20.088 | 1,526 | 1,0153 |
| 11 | Universidad Nacional de Misiones | Posadas | 19.340 | 1,469 | 1,0147 |
| 12 | Universidad Nacional del Nordeste (Sede Resistencia) | Resistencia | 18.373 | 1,396 | 1,014 |
| 13 | Universidad Nacional de Entre Ríos | Paraná | 12.910 | 0,981 | 1,0098 |
| 14 | Universidad Nacional de Formosa | Formosa | 11.862 | 0,901 | 1,009 |

Tabla 3: Cantidad de estudiantes por Universidad.

Fuente: Ministerio de Educación (2010) - Anuario de estadísticas universitarias 2010.

Se puede observar que las catorce localidades analizadas nuclean el 64% del total de todos los estudiantes de universidades nacionales públicas del país.

Cabe destacar que la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) cuenta con 82.468 estudiantes en total, los cuales se encuentran repartidos en 31 sedes a lo largo de país (Ministerio de Educación, 2010). Es por esto que el número de alumnos que puede aportar a cada localidad no es relevante para nuestro análisis.

Un segundo aspecto a considerar es que ciertas Universidades Nacionales están compuestas por diversas sedes, que para el estudio realizado sólo se

cuantificaron los alumnos correspondientes a la sede ubicada en las localidades definidas en la primera selección.

Las principales localidades que dominan esta variable son la Ciudad de Buenos Aires, La Plata y Córdoba.

Factor Afluencia Turística

Se analiza la variable demanda turística debido a que es de gran importancia determinar cuánto aumenta la población en cada localidad analizada en función del flujo turístico de los diferentes lugares. Esta variable permite determinar aquellas ciudades donde este incremento logra ser significativo para situarse en un mercado con un potencial de demanda.

Para analizar esta variable se utiliza como fuente de información la encuesta de ocupación hotelera proporcionada por el Ministerio de Turismo (2010).

La EOH es un relevamiento realizado por el Ministerio de Turismo y el INDEC para medir el impacto del turismo internacional y del turismo interno sobre el sector hotelero y parahotelero nacional. La EOH brinda información de la actividad hotelera tanto desde la perspectiva de la oferta (registro y evolución de la cantidad de establecimientos, habitaciones y plazas) como desde el punto de vista de la demanda (número de pernoctaciones de los turistas residentes y no residentes hospedados según procedencia, viajeros hospedados y estadía).

De esta encuesta se logra determinar un factor característico de cada localidad representado como un porcentaje entre el total de ocupación hotelera a nivel nacional y la que representa a cada ciudad. Esto se pudo realizar de manera óptima ya que la ocupación hotelera es una tendencia que crece paralela a la cantidad de turistas que arriban a cada localidad.

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo se encuentra entre las cinco categorías más importantes de las exportaciones para más del 80 por ciento de los países y es la principal fuente de divisas en casi el 40 por ciento de ellos, tal como sucede en Argentina. Además, se resalta que el turismo se ha posicionado en nuestro país como uno de los sectores dinámicos de la economía nacional, y las proyecciones apuntan a que seguirá desempeñando un papel vital en los años venideros como generador de divisas y creador de nuevos empleos (Pomilio, 2013).

Por otro lado, cabe destacar que el año 2010 ha sido signado por la recuperación y consolidación de la actividad turística en el mundo y en la Argentina.

Se ha generado un crecimiento del turismo en todas sus formas: turismo receptivo, emisor e interno y se han logrado nuevos records de turistas no residentes en el país.

Argentina se encuentra posicionada como el primer país sudamericano y cuarto en el continente americano en llegadas de turistas internacionales.

Las llegadas de turistas no residentes se han ido incrementando casi sin interrupción desde 2002, entre este año y 2010, los arribos crecieron en 88,8%. Se puede observar además que en el año 2010 los arribos mostraron un incremento del 23,6% respecto al año anterior, retomando vigorosamente la tendencia previa a la crisis económica-internacional iniciada en el año 2008. El total de turistas no residentes que visitaron nuestro país se estimó en 5.325.129 llegadas en el año 2010 marcando un nuevo record histórico. El ingreso en millones de dólares fue de 4.816. (Ministerio de Turismo, 2010). Por otro lado la cifra de turistas residentes durante el mismo año asciende a 11.485.200, representando en ganancias 11,28 millones de dólares (Ministerio de Turismo, 2010).

Lo mencionado justifica que se considere al turismo como una variable importante para el objetivo de definir una posible ubicación del local.

Se presenta en la Tabla 4 los respectivos factores de Afluencia Turística (AT), que se determinan teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación hotelera de cada localidad en relación al total de ocupación hotelera de las catorce localidades obtenidas en la primera selección. Al igual que para el factor PE, por ejemplo, para un porcentaje de 5% el factor AT quedaría como 1,05.

Como aclaración cabe destacar que la localidad de La Plata no es afectada por el factor turismo. Esto se debe a que la misma no presenta un incremento significativo de población por demanda turística respecto a las demás localidades, el orden en porcentaje para esta ciudad está por debajo del 0,1%. En el país, tanto esta como otras ciudades no son vistas por los turistas como puntos de visita en el repertorio de su viaje.

En el Anexo I – Factor afluencia turística, se detalla la ocupación hotelera respectiva de cada mes, desde octubre del 2009 hasta el mismo mes del año 2010 que fue utilizada para obtener los porcentajes respectivos a cada localidad y por consiguiente el factor respectivo.

| Localidad | % | Factor AT |
|------------------|----------|------------------|
| CABA | 68,38 | 1,6838 |
| Salta | 6,77 | 1,0677 |
| Córdoba | 6,36 | 1,0636 |
| Rosario | 4,38 | 1,0438 |
| Tucumán | 2,40 | 1,024 |
| Posadas | 2,07 | 1,0207 |
| Neuquén | 1,86 | 1,0186 |
| Paraná | 1,55 | 1,0155 |
| Corrientes | 1,47 | 1,0147 |
| Resistencia | 1,35 | 1,0135 |
| Formosa | 1,19 | 1,0119 |
| Santa Fe | 1,12 | 1,0112 |
| Bahía Blanca | 1,09 | 1,0109 |

Tabla 4: Factores de afluencia turística.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 a modo de cuadro resumen, se presentan las localidades con su respectiva cantidad de habitantes pertenecientes al grupo etéreo objetivo y los factores anteriormente descritos. La población ponderada para cada ciudad se determina mediante la multiplicación de la cantidad de habitantes por cada uno de los factores.

| Posición | Localidad | Habitantes | Habitantes entre 18 y 35 años | Factor PE | Factor AT | Población Ponderada | % Población Ponderada |
|----------|-----------------------|------------|-------------------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------------------|
| 1 | CABA | 2.890.151 | 846.801 | 1,2318 | 1,6838 | 1.756.354,05 | 41,57 |
| 2 | Córdoba | 1.329.604 | 420.790 | 1,08 | 1,0638 | 483.447,31 | 11,44 |
| 3 | Rosario | 1.193.605 | 366.201 | 1,0555 | 1,0438 | 403.454,95 | 9,55 |
| 4 | La Plata | 654.324 | 203.916 | 1,0814 | 1 | 220.514,76 | 5,22 |
| 5 | San Miguel de Tucumán | 548.866 | 204.237 | 1,047 | 1,024 | 218.968,21 | 5,18 |
| 6 | Salta | 536.113 | 161.934 | 1,019 | 1,0677 | 176.181,97 | 4,17 |
| 7 | Formosa | 530.162 | 144.753 | 1,009 | 1,0119 | 147.793,84 | 3,50 |
| 8 | Santa Fe | 525.093 | 158.112 | 1,0188 | 1,0111 | 162.872,54 | 3,86 |
| 9 | Resistencia | 390.874 | 121.400 | 1,014 | 1,0135 | 124.761,44 | 2,95 |
| 10 | Neuquén | 362.673 | 111.869 | 1,0153 | 1,0185 | 115.681,83 | 2,74 |
| 11 | Corrientes | 358.223 | 114.467 | 1,0226 | 1,0147 | 118.774,64 | 2,81 |
| 12 | Paraná | 339.930 | 100.372 | 1,0098 | 1,0154 | 102.916,52 | 2,44 |
| 13 | Posadas | 324.756 | 97.347 | 1,0147 | 1,0206 | 100.812,82 | 2,39 |
| 14 | Bahía Blanca | 301.572 | 89.875 | 1,0153 | 1,0108 | 92.235,58 | 2,18 |

Tabla 5: Porcentaje de población ponderada.
Fuente: Elaboración propia.

Clasificando en orden decreciente el porcentaje de población ponderada se obtiene la Tabla 6.

| Posición | Localidad | % Población Ponderada |
|----------|--------------|-----------------------|
| 1 | CABA | 41,57 |
| 2 | Córdoba | 11,44 |
| 3 | Rosario | 9,55 |
| 4 | La Plata | 5,22 |
| 5 | Tucumán | 5,18 |
| 6 | Salta | 4,17 |
| 7 | Santa Fe | 3,86 |
| 8 | Formosa | 3,50 |
| 9 | Resistencia | 2,95 |
| 10 | Corrientes | 2,81 |
| 11 | Neuquén | 2,74 |
| 12 | Paraná | 2,44 |
| 13 | Posadas | 2,39 |
| 14 | Bahía Blanca | 2,18 |

Tabla 6: Resumen de porcentaje de población ponderada.
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2, se representan los valores finales de las localidades versus población ponderada.

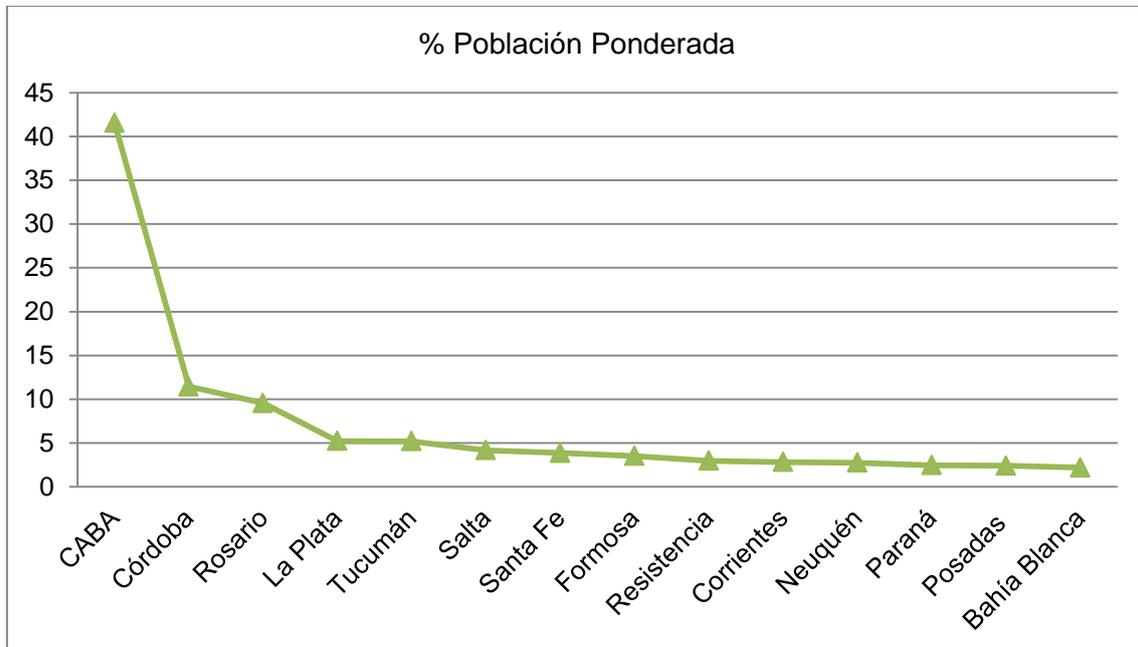


Figura 2: Gráfico de población ponderada.
Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de la ubicación geográfica del local, serán analizadas las tres primeras localidades ya que se observa un salto cuantitativo (de 4,33 puntos en porcentaje) entre la tercera y cuarta ciudad. En cambio entre la cuarta y la última el salto no es representativo ya que solo alcanza un valor total de 3,04 puntos en porcentaje entre las once ciudades restantes. Este valor surge de la suma entre las diferencias en porcentaje de las once localidades, tal como se observa en la Tabla 6 y la Figura 2.

Por este motivo, la selección final, utilizando la matriz MPEC en conjunto con el análisis FODA y las matrices EFI y EFE estará compuesta por las localidades de: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

Determinación de la ubicación geográfica

A partir de las localidades establecidas se obtiene mediante un método cuantitativo la ciudad que mayormente se adecue a las especificaciones del proyecto planteado, bajo las condiciones de mercado expuestas y con el mejor potencial de crecimiento a futuro.

Las herramientas a utilizar en esta etapa del trabajo son la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), el análisis FODA y la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

Para el proceso de selección se utiliza la metodología de formulación de estrategias propuesta por el libro de Fred David (2003). Se desarrollan tres etapas, etapa de entrada (Etapa I), de conciliación (Etapa II) y de decisión (Etapa III), de las cuales surgirá la mejor estrategia de localización.

Etapa I

Brinda los datos básicos de entrada para las matrices que se utilizan en las etapas II y III.

Al tratarse de un proyecto con potencial de implementación tanto las fortalezas y debilidades como las amenazas y oportunidades se plantean de manera futura teniendo en cuenta los factores a los que el proyecto se le pueden presentar.

Tanto la Matriz EFE, que se confecciona en base a las oportunidades y amenazas, como la Matriz EFI, realizada en base a las fortalezas y debilidades, éstas se desarrollan en función de entrevistas y visitas realizadas en cervecerías representativas de la ciudad de Mar del Plata.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta matriz resume y evalúa los factores clasificados en fortalezas y debilidades que se encuentran involucradas con el proyecto. Se detalla la Matriz EFI, en la Tabla 7, con el análisis del resultado final correspondiente.

| Matriz EFI | | | |
|---|--------------------|----------------------|--------------------------|
| Fortalezas | Ponderación | Clasificación | Ponderación total |
| Cercanía al mercado meta | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Cercanía al centro de distribución | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Cercanía a zonas gastronómicas | 0,25 | 4 | 1 |
| Calidad del producto frente a la competencia | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Bajos precios de venta frente a la competencia | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | |
| Altos costos fijos | 0,25 | 1 | 0,25 |
| Alta inversión de refaccionar el local a alquilar | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Conocimiento de la marca | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Total | 1 | | 2,7 |

Tabla 7: Matriz de evaluación de factores internos.
Fuente: Elaboración propia.

La Matriz EFI potencial arroja un valor de 2,7, el cual indica que la empresa será estable internamente, debido a que se obtiene un valor por encima del promedio, siendo este 2,5, mostrando una tendencia de ser una empresa con una posición interna sólida.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Esta matriz resume y evalúa los factores clasificados en oportunidades y amenazas que se encuentran involucradas con el proyecto. Se detalla la Matriz EFE, en la Tabla 8, con el análisis del resultado final correspondiente.

| Matriz EFE | | | |
|--|--------------------|----------------------|--------------------------|
| Oportunidades | Ponderación | Clasificación | Ponderación total |
| Desarrollo de ciudades universitarias | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Alta migración de estudiantes a centro urbanos con universidades | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Tamaño del mercado objetivo | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Mayor tendencia al consumo de alimentos gourmet | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Potencial de aperturas de nuevas unidades de negocios | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Amenazas | | | |
| Precio de alquiler | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Alta concentración de la competencia | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Demanda estacional | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Barreras de acceso al mercado | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Altas regulaciones municipales | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Total | 1 | | 2,65 |

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos.
Fuente: Elaboración propia.

El valor potencial obtenido es de 2,65, el cual no brinda información certera sobre la futura adecuación de la empresa al medio externo en el que se vea inmersa, ya que el valor promedio para cualquier empresa, independientemente de la cantidad de amenazas y oportunidades, es de 2,5.

Etapa II

Para esta etapa se pueden utilizar en cualquier secuencia una o varias de las siguientes técnicas: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la Matriz de la Gran Estrategia. Para el caso de análisis solo se utilizará la Matriz FODA.

Metodología para el desarrollo del Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La metodología con la que se realiza el análisis FODA, desarrollado en función del libro “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred David (2003), permite volcar los datos, obtenidos en la anterior etapa, dentro de un escenario más complejo que se dará de la interacción entre esta herramienta y la matriz MPEC. El estudio no se limita solo a determinar características del propio local, sino también a

delimitar parámetros fundamentales como la cercanía del mismo al mercado meta y al centro de distribución, y el precio del alquiler, entre otros. Es por esto que se puede presentar el caso en que para una localidad una fortaleza tal vez no sea bien ponderada (obtener valor 2, representando una debilidad menor) pero para otra sí lo sea (obteniendo un valor 4, representando una fortaleza mayor).

Como consecuencia el FODA a confeccionar contiene parámetros que son considerados de gran importancia para el nuevo local y que deben (caso de las Fortalezas u Oportunidades) o no deberían (caso de las Amenazas y Debilidades) ser los que estén presentes en la futura creación. Estos luego se analizarán en función de cada localidad y su adecuación a los mismos.

Por último tanto las fortalezas y debilidades internas como las amenazas y oportunidades externas se ponderan en la matriz MPEC para seleccionar entre las tres localidades definidas en la última selección, una de ellas como sitio final para la creación de la nueva cervecería.

A continuación se detallan los factores internos y externos que compondrán el FODA:

Fortalezas

- Cercanía al mercado meta
- Cercanía al centro de distribución
- Cercanía a zonas gastronómicas
- Calidad del producto frente al de la competencia
- Bajos precios de venta frente a la competencia

Debilidades

- Altos costos fijos
- Alta inversión en refaccionar el local a alquilar
- Conocimiento de la marca

Amenazas

- Precio del alquiler
- Alta concentración de la competencia
- Demanda estacional
- Barreras de acceso al mercado
- Altas regulaciones municipales

Oportunidades

- Desarrollo de ciudades universitarias

Alta migración de estudiantes a centros urbanos con universidades
Tamaño del mercado objetivo
Mayor tendencia al consumo de alimentos Gourmet
Potencial de aperturas de nuevas unidades de negocios

Explicación de cada factor

Fortalezas

- Cercanía al mercado meta: se refiere a la cercanía que tiene el local a alguno de los centros universitarios analizados en la primera etapa de selección.
- Cercanía al centro de distribución: se refiere a la cercanía que tiene el local al único centro de distribución ubicado en la Ciudad de Mar del Plata.
- Cercanía a zonas gastronómicas: se refiere a la cercanía del local con respecto a las zonas gastronómicas de mayor incidencia de la localidad a analizar.
- Calidad del producto frente al de la competencia: se refiere a la calidad que posea el producto frente a la competencia instalada en cada localidad. Las materias primas utilizadas, la atención del cliente, los tiempos de espera, la comodidad del cliente, entre otras.
- Bajos precios de venta frente a la competencia: se refiere a la diferencia que exista entre el precio de venta de los productos propios frente a los de la competencia.

Debilidades

- Altos costos Fijos: se refiere a la incidencia o impacto que tienen los elevados costos fijos en el proyecto. En caso de no ser elevados no tienen incidencia sobre la localidad.
- Alta inversión en refaccionar el local a alquilar: si el local necesitara refacciones, cuanto incide este costo en el total del proyecto.
- Conocimiento de la marca: se refiere al escaso posicionamiento de marca que pudiera tener la cervecería en cada localidad.

Amenazas

- Precio del alquiler: se refiere al elevado precio del alquiler que se puede presentar en cada localidad.

- Alta concentración de la competencia: se refiere a la densidad y variedad de competencia que puede existir en la zona a instalar el local de cada localidad.
- Demanda estacional: se refiere al comportamiento de la demanda con respecto a las estaciones. Consumos más elevados en verano/primavera o constantes durante todo el año.
- Barreras de acceso al mercado: se refiere a los elevados o bajos costos, imposiciones legales, competencia, conocimiento de marca, entre otras que puedan impedir el acceso al mercado.
- Altas regulaciones municipales: se refiere a la cantidad y el monto a pagar de regulaciones a cumplir en cada localidad, junto con su habilitación y controles.

Oportunidades

- Desarrollo de ciudades universitarias: se refiere a la potencial apertura de nuevos centros universitarios que nucleen una mayor cantidad de público objetivo de nuestro negocio.
- Alta migración de estudiantes a centros urbanos con universidades: se refiere al potencial de recepción que tiene cada localidad para recibir estudiantes universitarios.
- Tamaño del mercado objetivo: se refiere a que tan grande es el mercado meta en cada localidad.
- Mayor tendencia al consumo de alimentos Gourmet: se refiere al crecimiento en cada localidad al consumo de alimentos del tipo Gourmet.
- Potencial de aperturas de nuevas unidades de negocios: se refiere a la posibilidad existente de la apertura de un nuevo local de las mismas características que al que se apunta en la respectiva localidad.

Etapa III

Comprende la etapa de decisión, en la cual se aplica la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, que determina la estrategia que más se adecue a las situaciones externas e internas planteadas.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Esta herramienta es de amplia utilización en la etapa decisoria o etapa de la definición para la selección final de alternativas estratégicas para un proyecto. La misma es una técnica que indica de forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. La MPEC es una usual técnica analítica de la formulación de estrategias.

Se detalla, en la Tabla 9, la escala de valores (Peso Ponderado, PP) que se utiliza para ponderar las respectivas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la matriz final. Estos se interpretan como la forma en que el factor afecta a las estrategias planteadas, es decir el grado de atractivo que presentan.

| Valores de puntaje ponderado |
|-------------------------------------|
| 1 = Sin atractivo |
| 2 = Algo atractivo |
| 3 = Más o menos atractivo |
| 4 = Muy atractivo |

Tabla 9: Escala de valores de puntaje ponderado para la matriz de planeación estratégica cuantitativa.

Fuente: Elaboración propia.

La ponderación de cada factor para cada una de las estrategias de localización se fundamenta en investigaciones y entrevistas realizadas con dueños de cervecerías de Mar del Plata con una trayectoria de más de dos años y medio (Luffi, 2013; Ferrari, L. 2013). De estas pudimos notar la diferencia de peso entre los criterios expuestos en la matriz, como por ejemplo que la cercanía a una zona gastronómica, con un peso de 0,25, es más importante que la cercanía al centro de distribución, con un peso de 0,05. Además, como cita Fred David *“Siempre se necesita el buen juicio intuitivo a la hora de determinar las ponderaciones y calificaciones más adecuadas”*, (David, 2003).

En la Tabla 13, que muestra la Matriz MPEC, la columna calificación se obtiene multiplicando el PP del factor con la ponderación del mismo. La suma total ponderada es el resultado de la suma de todas las calificaciones de los factores tanto internos como externos del local a instalar.

| Fortalezas | Ponderación | CABA | | Córdoba | | Rosario | |
|--|-------------|------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| | | PP | Calificación | PP | Calificación | PP | Calificación |
| Cercanía al mercado meta | 0,15 | 2 | 0,3 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Cercanía al centro de distribución | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |
| Cercanía a zonas gastronómicas | 0,25 | 2 | 0,5 | 4 | 1 | 3 | 0,75 |
| Calidad del producto frente al de la competencia | 0,05 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Bajos precios de venta frente a la competencia | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | | | | | |
| Altos costos fijos | 0,25 | 1 | 0,25 | 4 | 1 | 3 | 0,75 |
| Alta inversión en refaccionar el local a alquilar | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Conocimiento de la marca | 0,1 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Amenazas | | | | | | | |
| Precio del alquiler | 0,15 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 |
| Alta concentración de la competencia | 0,15 | 1 | 0,15 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 |
| Demanda estacional | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 |
| Barreras de acceso al mercado | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Altas regulaciones municipales | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Oportunidades | | | | | | | |
| Desarrollo de ciudades universitarias | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Alta migración de estudiantes a centro urbanos con universidades | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Tamaño del mercado objetivo | 0,1 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 |
| Mayor tendencia al consumo de alimentos Gourmet | 0,05 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Potencial de aperturas de nuevas unidades de negocios | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 |
| Suma Total Ponderada | | | 4,1 | | 5,85 | | 4,9 |

Tabla 10: Matriz de planeación estratégica cuantitativa.
Fuente: Elaboración propia.

Del proceso de selección, culminado con la matriz MPEC, se obtiene la mejor localización, resultando la ciudad de Córdoba como el lugar geográfico más apto para la instalación del local.

CAPÍTULO V: LOGÍSTICA

Se analizan los medios de transporte de carga posibles para realizar la distribución desde Mar del Plata hasta la ciudad de Córdoba. Se estudia la conveniencia de integrar la logística a la cadena de valor de la empresa o tercerizarla, seleccionando una de estas posibilidades en función del costo que presenta cada una.

Selección del medio de transporte

En la Argentina existen dos medios de carga posibles que son el ferrocarril y el camión.

Se analiza la posibilidad del envío mediante ferrocarril por medio de la empresa Belgrano Cargas S.A., gestionada por el estado bajo el grupo Belsat. Esta línea es la más importante del país cubriendo 7.347 km, enlazando Buenos Aires con Rosario, Santa Fe, Córdoba, Resistencia, Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, La Rioja, San Juan y Mendoza, y a la ciudad de Salta con Formosa, recorriendo 13 provincias.

Se descarta la posibilidad del traslado del producto mediante ferrocarril se descarta ya que la carga mínima a transportar es de 500 toneladas y sólo se requiere en el caso más favorable 6 toneladas (Colello, S., 2013).

Tercerización versus Integración de la Logística

El transportar todo tipo de carga de manera eficiente de un punto a otro es una de las prioridades que ha cobrado relevancia dentro de la cadena logística. El tiempo de envío de la mercancía, la seguridad y la definición clara de lo que se va enviar es una tarea que se ha dejado en manos de empresas especializadas en la logística de transporte. La decisión de en qué manos se deja el producto y qué es lo que se le está otorgando a esa figura es también un factor clave dentro de las compañías, por lo que se debe poner especial énfasis en cada una de estas actividades.

El impacto de la globalización en la industria y en la economía obliga a las empresas a enfocar sus esfuerzos para ser más eficientes y para reducir costos en su operación.

Ante este panorama, las firmas especializadas en tercerización logística (entendida esta como la delegación de toda o parte de la actividad logística de una compañía a otra especializada) han adquirido un papel protagónico en el negocio,

porque por medio de su conocimiento y de su experiencia, una buena parte de empresas en el mundo han empezado a delegar a expertos sus procesos logísticos.

Según estudios internacionales, en América Latina el promedio de tercerización de los procesos logísticos es de un 42%; Europa tiene niveles de tercerización logística de más del 90% de todos sus procesos (incluyendo almacenamiento y transporte), mientras que los Estados Unidos se sitúan en un 80% y Asia en alrededor de un 85% (Camilo Pérez García, 2012).

De igual forma, tanto productores como distribuidores optan por tercerizar con el fin de reducir costos, optimizar la administración de la cadena de abastecimiento, mejorar el servicio y especialmente una fuerte necesidad de focalizar energías al núcleo del negocio de la compañía.

De acuerdo con Juan Carlos Gómez, gerente comercial de hardware en Nexsys de Colombia, “si bien es importante manejar y tener el control logístico en la operación, resulta bastante desgastante para una compañía no especializada en operaciones logísticas utilizar el tiempo y los recursos para poder darle un manejo directo”. Además, cita, “existen empresas especializadas en estos manejos que aunque no todas son económicas, comparando la tercerización al manejo directo, sí brindan una seguridad y una celeridad en estos procesos”, sostiene el directivo (Camilo Pérez García, 2012).

Asimismo, según José Gregorio Rodríguez, gerente de logística de DHL Express Argentina, muchas veces, al momento de tercerizar, el resultado buscado es una reducción significativa del costo, lo cual puede ser cierto si se habla de almacenamiento estándar y un servicio de transporte tradicional. Cuando el valor agregado a la tercerización no aparece, al final será una operación más costosa y una experiencia no deseada. En estos casos, lo conveniente es asesorarse de un operador logístico con experiencia, que brinde la confianza a su cliente para delegar el proceso sin mayor costo ni traumatismos. En el caso del transporte de los barriles de cerveza hasta la ciudad de Córdoba Capital, desde el centro de distribución en Mar del Plata, el valor agregado es nulo, ya que el producto llega en las mismas condiciones que sale de fábrica y el cliente no percibe ningún tipo de cambio ni mejora (Camilo Pérez García, 2012).

Tercerizar un proceso logístico no es sencillo. Antes de pensar en esta alternativa las empresas deben analizar si realmente es viable hacerlo y por qué. No es una solución que siempre se deba aplicar a las necesidades de la compañía y además no siempre es la mejor opción.

Por su parte, Wilson Luna, consultor de LOGyCA, considera que la decisión de contratar a un tercero no es sencilla. Primero, la empresa debe realizar un análisis de costos a su operación frente a lo que valdría tercerizarla, y luego, estudiar si realmente está dispuesto a que una compañía externa maneje una parte del negocio (Camilo Pérez García, 2012).

En el caso de integrar la logística a la cadena de valor de nuestro proyecto el costo que se asimila es muy elevado con respecto a lo que mensualmente representa el costo de tercerizar el envío, que se estima en un valor de \$7000 (Gurevich, 2013).

El costo que se estima en la integración de la logística en la cadena de valor interna de la empresa se resume en la Tabla 11 que a continuación se detalla. (Ruta0, 2013; Gurriere, 2013).

| Variables | Costo (\$) |
|------------------------------------|-------------------|
| Combustible (mensual) | 966 |
| Seguro (mensual) | 756 |
| Peajes (mensual) | 94 |
| Costo del conductor (mensual) | 9.500 |
| Mantenimiento del camión (mensual) | 2.000 |
| Contingencias (10% sobre el total) | 1.332 |
| Adquisición del camión (usado) | 80.000 |

Tabla 11: Costos de integración de la Logística.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla el costo mensual, sumado a las contingencias que puedan presentarse, acumula un total de 14.648 pesos mensuales. A este valor se le debe sumar la compra del camión como una inversión fija. Es por esto que la opción de integrar la logística a la cadena de valor interna al proyecto no es factible.

La decisión de decidir o no tercerizar el transporte conlleva al análisis de los siguientes aspectos:

1. Flexibilidad estratégica: las compañías de transporte terrestre son capaces de proveer un servicio adaptado al cliente, es decir, un servicio personalizado adecuado a su nivel y características de servicio. En nuestro caso se personalizará el plan de entregas con la frecuencia que se requiera.

2. Economías de escala derivada de la especialización: debido al conocimiento adquirido y al mejoramiento continuo al realizar el servicio de transporte, el mercado logra desarrollar economías de escala que permiten optimizar los recursos y de esta forma lograr que las flotas sean más eficientes y efectivas incrementando los ingresos y administrando los costos directos.

3. Libera recursos financieros inmovilizados: al tercerizar los recursos que se tenían destinados a los gastos de transporte como mantenimiento, recurso humano y gastos operativos, se pueden destinar a mejorar la competitividad del negocio.

4. Mejora el nivel de servicio: al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se reducen considerablemente, conllevando directamente a una mejora de servicio frente al cliente y a su vez, la manipulación eficiente del producto hace que la operación sea más ágil y dinámica.

Costos de logística

Una vez seleccionado el medio de transporte más adecuado para el traslado de los barriles de cerveza, en nuestro caso la logística terrestre en camión, se procede a analizar los diferentes presupuestos y condiciones estipuladas por las potenciales empresa a contratar.

En nuestra localidad, Mar del Plata, el número de empresas de logística que realizan entregas de carga directas a la ciudad de Córdoba Capital se reduce solo a tres, estas son Gallardo S.R.L., Rodríguez Hnos. Transportes S.A. y Cruz del Sur S.A.

La mayoría de las empresas del país tienen su base operativa en CABA o el conurbano bonaerense, por lo que algunas compañías cobran un costo extra para enviar el transporte hasta Mar del Plata, resultando un costo final más elevado que las empresas locales, y otras directamente no hacen envíos a nuestra ciudad.

Se analizan las empresas locales mencionadas y una con base operativa en CABA para contrastar los valores entre estas.

TRANSCARABAN

Base Operativa: CABA y Córdoba Capital

Costo de Ida: \$10.400 + IVA

Costo de Vuelta: \$5.200 + IVA

Costo Total: \$15.600

Seguro: 1% sobre el valor declarado

Condiciones de envío: Un envío al mes de 100 barriles

Carga máxima: 15 toneladas

Tipo de camión: Semirremolque con baranda arco y lona de 13,50 m.

GALLARDO S.R.L. – RODRIGUEZ HNOS. Transportes S.A. – CRUZ DEL SUR S.A.

Base Operativa: Mar del Plata y Córdoba Capital

Seguro: 1% sobre el valor declarado

Condiciones de envío:

- Un envío al mes de 100 barriles
- Dos envíos al mes de 50 barriles
- Cuatro envíos al mes de 25 barriles

Carga máxima: 15 toneladas

Tipo de camión: Semirremolque cerrado de 15,30 m.

En la Tabla 12, se resumen los costos de envíos calculados teniendo en cuenta las condiciones de aforo, que para las tres empresas es de $1\text{m}^3 = 350\text{ kg}$. En el Anexo II - Cálculo de Costos de Logística, se detallan como se obtuvieron estos valores. Se aclara que los costos de ida, de vuelta y del seguro se presentan sin el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El presupuesto se confecciona en función de tres frecuencias de entrega distintas. Este apartado tiene el fin de poder contemplar, la posible falta de espacio físico en depósito, la carencia de barriles o de cerveza por parte del distribuidor, la falta del poder económico para solventar grandes cantidades de barriles en simultáneo u alguna otra contingencia.

Del análisis de la Tabla 12 se concluye que la empresa Cruz del Sur S.A., con base operativa en las ciudades de Mar del Plata y Córdoba Capital, es la firma que mejor presupuesto presenta. Por lo que se selecciona para tercerizar la logística de los barriles.

| Proveedor | Frecuencia | Cantidad de barriles | Costo (IDA) (\$) | Costo (VUELTA) (\$) | Seguro (\$) | Costo Total (\$) |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|
| Gallardo S.R.L. | Mensual | 100 | 5.200 | 2.600 | 78 | 7.878 |
| | C/ 2 semanas | 50 | 6.300 | 3.150 | 95 | 9.545 |
| | C/ semana | 25 | 6.600 | 3.300 | 99 | 9.999 |
| Cruz del Sur S.A. | Mensual | 100 | 3.726 | 2.838 | 66 | 6.630 |
| | C/ 2 semanas | 50 | 4.140 | 3.115 | 73 | 7.328 |
| | C/ semana | 25 | 4.623 | 3.462 | 81 | 8.165 |
| Rodríguez Hnos. Transportes S.A. | Mensual | 100 | 5.290 | 2.645 | 79 | 8.014 |
| | C/ 2 semanas | 50 | 6.440 | 3.220 | 97 | 9.757 |
| | C/ semana | 25 | 6.440 | 3.220 | 97 | 9.757 |

Tabla 12: Costos de transporte tercerizado.
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL LOCAL

Se estima tanto las dimensiones del local como la capacidad del negocio para satisfacer la demanda.

Determinación de la capacidad

En el análisis se examinan tres dimensiones de la estrategia de capacidad para poder llegar a un número de tamaño óptimo (Krajewski2008).

1. Determinación del tamaño de los colchones de capacidad: por las características del servicio que posee demanda variable entre días hábiles y fines de semana se planteará un colchón de capacidad del 25%.
2. Oportunidad y magnitud de la expansión: se adopta la estrategia conservadora dado que la marca comienza a ser reconocida a nivel local una vez implementado el nuevo punto de venta. La presente estrategia se aboca en expandirse en incrementos pequeños mediante renovaciones en el local, horas extras del personal o compra de nuevos equipamientos que aumenten de manera paulatina la producción de servicios.
3. Vinculación de la capacidad de los procesos con otras decisiones: en este caso la vinculación entre la capacidad del proceso y el colchón de capacidad es inexistente, debido a que para incrementar la capacidad del proceso habría que agrandar las dimensiones del local, es por esto que el colchón no se verá afectado por algún incremento repentino del proceso.

De entrevistas personales y telefónicas con responsables de importantes cervecerías de la ciudad de Mar del Plata y del interior del país (Luffi, 2013; Ferrari, R., 2013; Castro, 2013; Álvarez, 2013), se puede concluir que la capacidad ocupacional promedio de los lugares es de 100 a 130 personas y que el promedio de personas por hora en los locales varía entre 80 y 100.

En base a lo anterior, se resumen los siguientes parámetros:

- Capacidad máxima de local de 130 personas
- Un colchón de capacidad del 25% en función de ser una empresa de servicios con picos marcados de demanda. De esta forma la utilización de las instalaciones toma un valor del 75%, deducido de la ecuación número (2) desarrollada en el marco teórico.

Para determinar la cantidad de personas atendidas por hora (tasa promedio de producción), se despeja este valor de la ecuación (1), obteniendo la ecuación (5).

$$\text{Tasa promedio de producción} = (\text{Utilización}/100\%) \times \text{Capacidad máxima} \quad (5)$$

Reemplazando en (5), por una utilización del 75% y una capacidad máxima de 130 personas la Tasa promedio de producción es de aproximadamente 98 personas.

Distribución de espacios

Para cumplir con el marco legal que demanda el municipio de la ciudad de Córdoba se recurre a la Ordenanza Municipal N° 11.683 que regula las condiciones especiales de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico (Bares). Ver Anexo III – Marco legal.

En cumplimiento con el Artículo 5 inciso a, infraestructura, b, Seguridad y c Higiene, se recurre a las Leyes u Ordenanzas correspondientes para cada caso.

Infraestructura

Según el Capítulo Tercero de la Ordenanza N° 9.387/95, Código de Edificación, se determinan los siguientes parámetros para la instalación del local:

- Se categoriza al nuevo local a implementar como un edificio para reunión bajo techo. Punto 3.1.1
- La cantidad de metros cuadrados totales mínimos que tendrá el salón donde las personas consumirán el servicio a brindar corresponde a una distribución de 2 m² por persona. Punto 3.1.2. El espacio físico será entonces, de 260 m², el cual surge de multiplicar la capacidad máxima, 130 personas por 2 m² por persona.
- La cantidad de componentes que integran los sanitarios. Para el sanitario de caballeros se requieren 2 inodoros, 3 mingitorios, 3 lavabos y 1 desagüe. El sanitario de damas se integra por 5 inodoros, 3 lavabos y 1 desagüe. Punto 3.4.2.2.2. Con respecto a los sanitarios del personal se deberá dotar al edificio de 1 inodoro y 1 lavabo por sexo.
- Medios de egreso. Se debe cumplir con lo reglamentado por la Ley de Higiene y Seguridad N° 19.587 y su Decreto Reglamentario N° 351/79. El número de medios de escape y escaleras es de 1,44, obtenido de la ecuación (4), donde N (cantidad de personas máximas a evacuar, clientes y empleados) es igual a 144. Debido a esto es necesario para la instalación del local un solo medio de escape con un ancho mínimo de 1,10 metros y altura de 2,00 metros. Este

medio de escape será una línea natural de libre trayectoria que deberá realizarse a través de pasos comunes y no estará entorpecida por elementos o actividades que obstruyan la fácil evacuación y deberá abrir hacia afuera. Punto 4.

- Se deberá proveer para discapacitados con sillas de rueda, accesos horizontales o inclinados con pendiente no superior al 12% que permitan llegar fácilmente a las salas. Punto 4.3.8.8.

Seguridad

Sujeto a la Ley de Higiene y Seguridad N° 19.587 y su Decreto Reglamentario N° 351/79 y la Ordenanza N° 9.387/95, se determinan los siguientes parámetros:

- Mínimo 2 matafuegos con un potencial de extinción equivalente a 1 A y 5 BC y que no disten uno de otro a más de 15 metros.
- Como el local a instalar posee una capacidad ocupacional de 130 personas no es necesaria la colocación de una salida de emergencia.

Según la Ordenanza N° 11.683 se debe presentar certificado de cumplimiento de las medidas de seguridad contra incendios emitido por la Dirección de Protección Humana. Aquellos locales con superficie de más de 100 m², deben acreditar haber iniciado el trámite en la Dirección de Bomberos y presentar certificado de Bomberos de la Provincia de Córdoba.

Se presenta además:

- El Plan de emergencia y de evacuación implantado con definición de roles, fijación de responsabilidades con nombre y apellido, DNI y la firma de los integrantes de los Grupos o Brigadas de Emergencias, avalado por graduado universitario con título de grado en Ingeniería o Especialista en Higiene y Seguridad, con acreditación de matrícula vigente.
- El croquis del establecimiento comercial con disposición del mobiliario, salidas de emergencias, aberturas hacia el exterior y descripción de las habitaciones y sanitarios según el final de obra aprobado.
- La capacidad máxima habilitada deberá ser exhibida mediante un cartel al ingreso y en lugar visible para el público.

- La instalación de luces de emergencia autónomas en distintos espacios para iluminar las vías y medios de escape ante los cortes de energía eléctrica.
- La Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil que cubra los daños que eventualmente se pudieren ocasionar al público asistente y terceros en general, la que deberá tener vigencia durante la totalidad del período de habilitación. La suma asegurada dependerá de la capacidad y características del establecimiento conforme a la reglamentación de la Ordenanza N°11.683.
- Certificado de cobertura médico asistencial de emergencia, en la modalidad área protegida.

Higiene

De acuerdo la Ordenanza N° 11.683 se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Cumplimentar con todos los requisitos y medidas bromatológicas, de conservación de alimentos y de higiene establecidas en las Ordenanzas N° 8.144, 9.135, y 10.750.
- Acreditar desinfección, desinsectación y desratización de las instalaciones, mediante certificado vigente, expedido por empresas habilitadas, y en los plazos que establezca el Departamento Ejecutivo Municipal.
- Deberá el personal vestir indumentaria en perfecto estado de presentación e higiene.
- Colocar ceniceros en el ingreso a los establecimientos según lo determinado por vía reglamentaria.
- El establecimiento puede contar con música funcional que no supere los 85 decibeles medidos dentro del local, debiendo cumplimentar con la Ordenanza de Ruidos - Ordenanza N° 8.167 o la que la reemplace - en las mediciones desde el exterior.

Cálculo de espacios

Una vez analizado los requerimientos estipulados para el local de acuerdo a la categorización como un edificio para reunión bajo techo se procede a dimensionar y

distribuir los equipamientos y mobiliario de los espacios establecidos: cocina, depósito, sanitarios y salón.

Los sanitarios para el público poseen una dimensión mínima de 12 m² conteniendo el de damas 5 inodoros y 3 lavabos y el de caballeros 2 inodoros, 3 mingitorios y 3 lavabos. Los sanitarios para el personal tendrán como mínimo 4 m², conteniendo cada uno, 1 inodoro y 1 lavabo. En el Anexo IV - Equipamiento del sanitario, se detallan las medidas de los componentes que se instalarán en los sanitarios tanto para el público como para el personal.

El depósito posee como mínimo 21 m², este número surge de encuestas realizadas a dueños de las cervecerías Baum y Antares de la ciudad de Mar del Plata y teniendo presente que se almacenarán mínimamente una cantidad de 30 y como máximo 100 barriles de cerveza. Las dimensiones de los mismos son de 0,40 m de diámetro y 0,55 m de alto. Además se tiene en cuenta la estantería que se usa para guardar diferentes productos tales como los de limpieza, reposición de vajilla, bebidas alcohólicas que no requieran frío, entre otras.

La cocina tiene un mínimo de 40 m², este número surge de la distribución de los equipamientos necesarios para brindar el servicio. Ellos son, horno pizzero de seis moldes a gas, cocina industrial de 6 bocas con plancha, tres freezers con capacidad de 400 litros cada uno, tres freidoras de 30 litros, dos heladeras exhibidoras, dos microondas, una heladera comercial de tres puertas, un lavavajilla, una amasadora de 50 kg, una mesa de 3 m x 1 m y una mesada con doble pileta de 3 m x 0,70 m.

Para el salón de 260 m² se plantea la distribución compuesta por: 4 box para 6 personas, 1 mesa barra con sillas altas para 22 personas, 6 mesas circulares altas de 6 personas, 5 mesas rectangulares para 4 personas, 5 mesas cuadradas para 2 personas, 18 sillas altas ubicadas en barra y una recepción de 9 m². Esta se muestra en la Figura 3, totalizando una dimensión del local de 400 m².

En el Anexo V - Mobiliario de Salón, se realiza la descripción de las dimensiones del mobiliario que componen el salón que incluyen al cliente ocupando el respectivo mobiliario para el caso de las mesas y mesa barra.

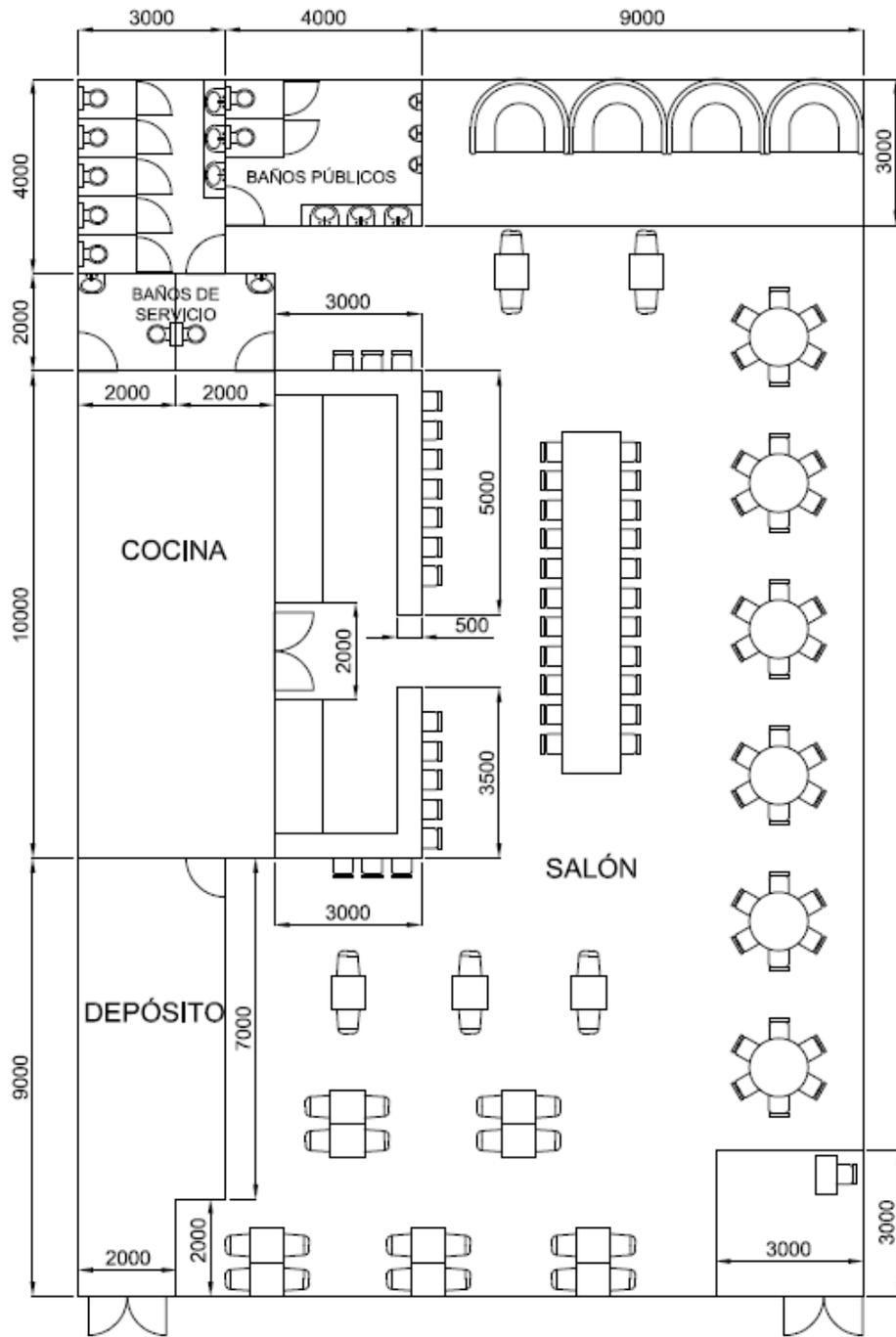


Figura 3: Distribución del local.
Fuente: Elaboración propia.

La Distribución de Planta presentada interpreta además la mejor utilización, de forma integral, de los siguientes parámetros:

- Trayectoria libre en el salón: el salón posee espacios amplios para el paso de los clientes y los empleados. Los box, las mesas y la barra se coloca de manera estratégica para lograr el mayor espacio libre de pasillo.
- Entrada directa a depósito: la entrada de empleados y de la mercadería que se utiliza para brindar el servicio posee conexión directa con la vía pública, esto evita el flujo innecesario de transporte de mercadería.
- Espacio para la recepción y espera de los clientes: los clientes tienen la posibilidad de esperar puertas adentro del local para ser atendidos cuando la demanda sobrepase a la capacidad instalada.
- Amplio espacio de barra para comodidad del trabajo: los trabajadores detrás de barra pueden brindar el servicio con comodidad. Este parámetro se compara con respecto al tamaño de las barras de dos cervecerías importantes de la ciudad de Mar del Plata, estas poseen una dimensión de espacio de trabajo de 13 m², la planteada en la distribución posee 18 m².
- Distribución estratégica de la salida de la cocina con el salón: esta se define de manera tal de poder llegar de forma más rápida y eficiente a todos los puntos del salón.
- Amplio espacio en el depósito: el amplio espacio de depósito permite, además de poder almacenar gran cantidad de cervezas para reducir costos, proporcionar espacio para inventariar mercadería en estanterías. Este parámetro se compara con respecto al tamaño de los depósitos de dos cervecerías importantes de la ciudad de Mar del Plata, estos poseen una dimensión de 9 m² y 15 m². En la distribución planteada el depósito alcanza los 25 m².
- Amplio espacio de cocina: el amplio espacio de cocina brinda una mayor comodidad, tanto para los cocineros, los bacheros y los mozos. También ofrece más espacio para la adecuada ubicación de los equipamientos. Este parámetro se compara con respecto al tamaño de las cocinas de dos cervecerías importantes de la ciudad de Mar del Plata, estos poseen una dimensión de 30 m² y 35 m². En la distribución planteada la cocina alcanza los 40 m².

En el Anexo VI – Distribución del local, se pueden observar diversas imágenes sobre la distribución, estética, decoración e iluminación del local, realizadas por el Arquitecto Diego Martin Demattei.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE COSTOS

Para estimar los costos se dividen a estos en dos grandes grupos, denominados como: costos fijos de instalación (los cuales serán costos que se harán una sola vez cuando se instale el local y que representan la inversión inicial) y costos totales mensuales. Dentro de estos se determinan distintos rubros para facilitar la comprensión. En el Anexo VII - Detalle de costos, se encuentran detallados y divididos por secciones todos los costos, que componen al costo total. En el Anexo VIII – Amortización de bienes, se pueden observar la amortización de todos los bienes que conforman la inversión inicial, la cual será utilizada más adelante para el cálculo de flujo de caja.

Para determinar cada costo se recurre a diversas fuentes las cuales fueron proporcionando diferente información como: distintos proveedores para el mismo insumo, frecuencia de compra de materia prima, frecuencia de recompra de insumos, calidad y cantidad de los mismos y los costos asociados.

Para seleccionar los proveedores finales que proveerán de todo lo necesario al local se utilizan los siguientes criterios:

- **Calidad:** Para definir los parámetros de calidad que se aplican a lo atinente al local, desde la materia prima hasta el servicio que se brinda, se establecen criterios fundamentados en los modelos de calidad que respetan dos cervecerías muy importantes de la ciudad de Mar del Plata, una de ellas con presencia a nivel nacional, Antares y Baum. Los mismos fueron recabados de entrevistas con los dueños, encargados de compra y encargados de los locales (Luffi, 2013; Ferrari, L., 2013; Fernández, 2013; Ferrari R., 2013; Budano, 2013).
- **Ubicación:** Debido a que el local a instalar se encuentra en la ciudad de Córdoba, se analiza que elementos pueden proveerse directamente desde esta localidad, y cuales según la calidad requerida conviene comprar en otra ciudad.
- **Costo:** Este parámetro se define en función de la calidad requerida junto con el costo de flete necesario si el insumo no proviene de la ciudad de Córdoba.

Las fuentes de información para realizar este análisis contemplan búsquedas por internet, entrevistas personales con dueños y encargados de distintas cervecerías de la ciudad de Mar del Plata, contacto directo, llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos con proveedores.

Clasificación de costos

Se realiza una clasificación de los costos dividiendo a estos en primera instancia en fijos de instalación y totales mensuales. Luego dentro de los costos fijos de instalación se los subdivide en los siguientes rubros:

- Infraestructura y equipamiento
- Mobiliario
- Consumibles
- Decoración
- Flete

Los costos totales mensuales se subdividen en:

- Materia Prima
- Transporte
- Insumos
- Servicios
- Impuestos
- Sueldos
- Alquiler
- Seguridad

A continuación se detallan los costos finales de cada rubro en la Tabla 13:

| Costos Fijos de Instalación | | |
|--|-----------------------|-------------------|
| Rubro | Subdivisión | Costo (\$) |
| Infraestructura y equipamiento | | |
| | Cocina | 102.192 |
| | Salón | 111.000 |
| | Sanitarios | 20.500 |
| | Sonido | 6.420 |
| | Instalación eléctrica | 45.000 |
| | Matafuegos | 600 |
| Mobiliario | | |
| | Cocina | 3.200 |
| | Salón | 126.452 |
| | Depósito | 2.000 |
| Consumibles | | |
| | Vajilla | 52.136 |
| | Ropa blanca | 850 |
| Decoración | | |
| | Pinturería | 15.050 |
| | Cuadros | 10.000 |
| | Cartelería | 6.000 |
| | Iluminación | 15.000 |
| Transporte | | |
| | Flete instalación | 10.000 |
| Total costos fijos de instalación | | 526.400 |
| Costos Totales Mensuales | | |
| Rubro | Subdivisión | Costo (\$) |
| Materia Prima | | |
| | Productos principales | 66.920 |
| | Bebidas | 80.060 |
| | Postres | 4.351 |
| Higiene | | |
| | Para personal | 1.605 |
| | Para clientes | 5.365 |
| | Para el local | 2.300 |
| Servicios | | 6.226 |
| Alquiler | | 30.000 |
| Transporte | | |
| | Envío mensual | 6.630 |
| Seguridad | | 342 |
| Sueldos | | 63.800 |
| Reposición de consumibles | | 1.472 |
| Total de costos totales mensuales | | 269.071 |
| TOTAL | | 795.471 |

Tabla 13: Costos finales por rubro.
Fuente: Elaboración propia.

Aclaración: la división detallada de los costos, que se encuentra en el Anexo VII, es representada en la Tabla 13, agrupándose estos en secciones representativas. Algunas subdivisiones de los costos mensuales de la misma están compuestas por varias subdivisiones de las tablas que se muestran en el Anexo VII. Se citan a continuación estos casos:

- Los productos principales, además de estar compuesto por los detallados en el Anexo VII, se le agrega el valor de aceite para freidoras e insumos para cocina, que se encuentran en la subdivisión insumos.
- La subdivisión bebidas está compuesta por la categoría bebidas del anexo más el costo mensual de cerveza.
- La subdivisión seguridad se representa como servicio de asistencia médica en la tabla del anexo.
- La subdivisión sueldos está compuesta por pago a empleados más cargas sociales.
- La higiene del local está compuesta por la fumigación, el alquiler del contenedor de basura y los insumos de limpieza.
- La higiene del personal está compuesta por los descartables para cocina más un porcentaje de los insumos para baños.
- La higiene del cliente está compuesto por un porcentaje de los insumos para baños, servilletas para el público y los individuales reciclables.

El cálculo del valor de la reposición de consumibles se detalla en al Anexo VIII – Amortización de bienes.

Al costo total estimado para el comienzo del funcionamiento del local se le suma un valor de contingencias del 15% sobre el total, con el objetivo de poder solventar cualquier inconveniente o faltante que surja durante la implementación. Es por esto que el valor total final se puede observar en la Tabla 14.

| | |
|---|----------------|
| Costo Fijo Instalación + Costos Mensuales (\$) | 795.471 |
| Contingencias 15% | 119.321 |
| TOTAL FINAL (\$) | 914.792 |

Tabla 14: Costo total final.
Fuente: Elaboración propia.

Estructura de costos

Se realizará una división de los costos para poder obtener una relación entre ellos y así poder determinar ciertas líneas de acción que ayuden a distribuir los costos de una manera más eficiente para poder incrementar la rentabilidad del proyecto.

Esta clasificación se realiza en función de los Costos Fijos de Instalación (inversión inicial), y los costos mensuales totales que se dividen en los Costos Fijos y los Costos Variables. Para el cálculo de los costos fijos y variables mensuales se establece una cantidad de 170 cubiertos promedio por día. Los fines de semana este valor acumula un total de 290 cubiertos (de Jueves a Sábado) y de 80 cubiertos de Domingo a Miércoles (Luffi, 2013).

Se detalla a continuación, en la Tabla 15, el total de los costos mensuales y lo que incluye cada categoría de los costos fijos y variables:

| | |
|------------------------------------|----------------|
| Costos Fijos Mensuales (\$) | |
| Higiene para personal | 1.605 |
| Higiene para el local | 2.300 |
| Servicios | 6.226 |
| Alquiler | 30.000 |
| Transporte | 6.630 |
| Seguridad | 342 |
| Sueldos | 63.800 |
| Total costo fijo (\$) | 110.903 |
| Costos Variables (\$) | |
| Productos principales | 66.920 |
| Bebidas | 80.060 |
| Postres | 4.351 |
| Higiene para cliente | 5.365 |
| Reposición de consumibles | 1.472 |
| Total costo variable (\$) | 158.168 |
| Costo mensual TOTAL (\$) | 269.071 |

Tabla 15: Costos fijos y variables.
Fuente: Elaboración propia.

En de la Tabla 15, el transporte es tomado como un costo fijo debido a que para realizar el mismo se deberá firmar un contrato con la empresa seleccionada el cual transforma a este costo variable en uno fijo.

Para realizar el análisis se presenta la Figura 4, en el que se puede observar la relación porcentual entre los costos fijos y variables.

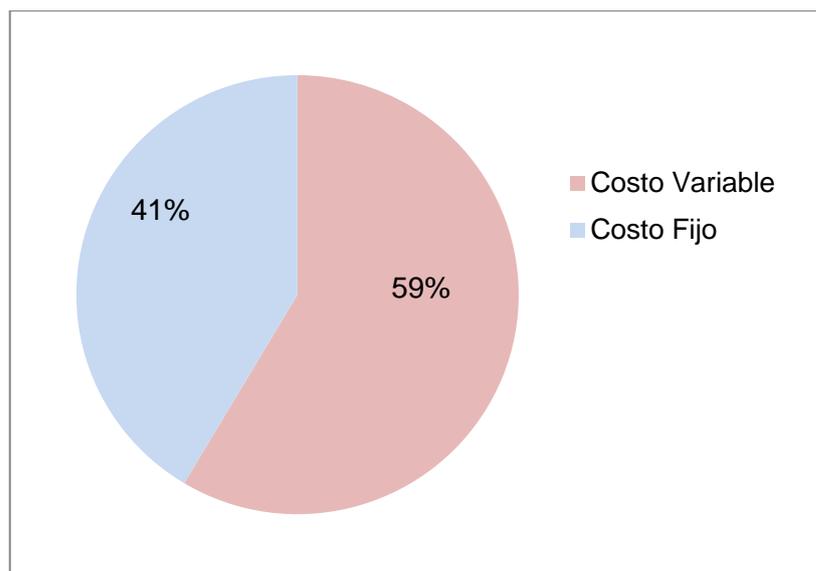


Figura 4: Relación costos fijos y variables.
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 se observa la independencia del proyecto a cualquiera de las categorías de costos. Lo que significa que existe un balance entre la necesidad de aumentar el recambio de cubiertos (es decir aumentar la cantidad de clientes que se atienden) y la necesidad de aumentar el precio de venta de los productos para generar más ganancias. El primero se condice con el caso en que el local tuviese altos costos fijos. El segundo se condice con el caso de tener altos costos variables. Como el proyecto no se ve sometido bajo ninguno de ellos se puede decir que existe un equilibrio en los costos. Se observa una alta proporción en los costos fijos, lo cual influye de manera negativa en situaciones en las cuales no haya ingresos por ventas y los costos fijos se deban seguir solventando. De todas maneras, estos costos se justifican con la elevada ganancia que presenta el proyecto, la cual se detalla en la tabla del flujo de caja del proyecto.

Estimación de la ganancia

Para poder estimar la ganancia se utiliza como fuente de información los datos suministrados por las dos cervecerías principales de Mar del Plata (Luffi, 2013; Ferrari, L., 2013; Budano, 2013).

La información suministrada se resume a continuación en los siguientes ítems:

- Fin de semana: 290 personas a \$70 promedio por persona

- Resto de la Semana: 80 personas a \$70 promedio por persona
- Existe una relación en la cual del consumo final el 47% es consumido en cerveza y el 53% en comida (incluyendo entrada, cena y postre)

Tomando como base un mes de 30 días, en el cual existen 12 días catalogados para el proyecto como fines de semana y 18 días que se corresponde con el resto de la semana, la proyección de ganancias para el primer año del proyecto se presenta en la Tabla 16:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Fin de Semana | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 | 243.600 |
| Resto de la Semana | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 | 100.800 |
| Ingresos por Ventas | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 |
| Costos Fijos Mensuales | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 | 110.903 |
| Costos Variables Mensuales | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 | 158.168 |
| Costos Mensuales Totales | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 | 269.071 |
| Beneficio Bruto | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 | 75.329 |
| Amortización | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 | 3.293 |
| Beneficio Bruto antes de Impuestos | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 | 72.036 |
| Beneficio Neto (Imp. 45%) | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 | 39.620 |
| Flujo de Caja Acumulado | 42.913 | 85.826 | 128.738 | 171.651 | 214.564 | 257.477 | 300.390 | 343.302 | 386.215 | 429.128 | 472.041 | 514.954 |

Tabla 16: Flujo de caja.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 17 se detalla el flujo de caja acumulado en el que se puede observar que la inversión fija del proyecto, mostrada en el mes cero, se recupera entre el mes 12 y 13 de la puesta en marcha.

| Mes | Flujo de caja acumulada |
|------------|--------------------------------|
| 0 | -526.400 (Inversión inicial) |
| 1 | -483.487 |
| 2 | -440.574 |
| 3 | -397.661 |
| 4 | -354.748 |
| 5 | -311.835 |
| 6 | -268.922 |
| 7 | -226.009 |
| 8 | -183.096 |
| 9 | -140.183 |
| 10 | -97.270 |
| 11 | -54.357 |
| 12 | -11.444 |
| 13 | 31.469 |
| 14 | 74.382 |

Tabla 17: Flujo de caja acumulado.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación en la Figura 5 se muestra el tiempo de repago que llevará el proyecto.



Figura 5: Gráfico de tiempo de repago.
Fuente: Elaboración propia.

En conclusión el tiempo de repago del proyecto asciende a 13 meses aproximadamente, resultando ser para el monto invertido un proyecto de bajo riesgo.

CAPÍTULO VIII: PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Se realiza un diagrama de Gantt para estimar la implantación del proyecto.

A continuación se detallan las actividades que incluye el proyecto de instalación del local de venta:

Búsqueda del local: se realiza el contacto con inmobiliarias de la Ciudad de Córdoba para encontrar el local que se adapte a las condiciones estipuladas por el proyecto.

Acuerdo de Logística: se realiza el contacto con la empresa de logística determinada en el proyecto (Cruz del Sur) para concretar el acuerdo de traslado tanto de mobiliario como de cerveza.

Alta de servicios: se contacta a las empresas de servicios que se requieran para dar el alta a los servicios.

Refacción de local: se realizan trabajos de albañilería, electricidad, plomería, carpintería, pinturería, sonido, iluminación, entre otros para dejar el local en óptimas condiciones.

Compra de inmobiliario: se realiza el contacto con las empresas determinadas en el proyecto (La Góndola, Carpintería Jorge Salazar) para realizar el pedido de mobiliario.

Compra de equipamiento: se realiza el contacto con las empresas determinadas en el proyecto, para realizar la compra de los equipamientos.

Decoración: se realiza el pedido de los elementos de decoración (cuadros y cartelería tanto para interior como para frente del local).

Compra de consumibles: se realiza la compra de vajilla y de ropa blanca establecida por el proyecto.

Búsqueda de personal: se recluta y entrevistan a los postulantes para los diferentes puestos.

Compra de materia prima: se realiza la compra de toda la materia prima y el acuerdo con la empresa que proveerá la cerveza artesanal.

Compra de insumos: se realiza la compra de productos de almacén, productos para la limpieza y reciclables, entre otros.

Habilitación del local: se contacta con el organismo encargado de las habilitaciones de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba para que recurra al lugar y apruebe la habilitación del local si todo se encuentra en regla.

Apertura del local: una vez habilitado el local y cumplido con todo lo antes mencionado el local está disponible para ser inaugurado.

En el Anexo IX – Planificación de las actividades, se puede observar el Diagrama de Gantt con las actividades y sus respectivas duraciones. La duración total de la instalación del local de venta es de 245 días.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

Partiendo del objetivo de encontrar el lugar más adecuado para la localización de un local de venta de una cervecería artesanal, se obtiene mediante un proceso de selección basado en dos factores principales, población estudiantil y afluencia turística, que la ubicación geográfica potencial es la ciudad de Córdoba.

Con respecto a la forma en que el producto llega al punto de venta se deduce que no es conveniente integrar el servicio de logística a la cadena de valor de la empresa, siendo la forma más eficiente la de contratar una empresa especializada en logística. Luego de realizar un estudio de diferentes presupuestos y alternativas de envío, se determina que la empresa más adecuada a las especificaciones expuestas es Cruz del Sur.

Analizando el mercado y habiendo realizado encuestas y entrevistas con especialistas del sector se determina que la capacidad máxima del local es de 130 personas. A partir de este número, teniendo en cuenta que es un servicio gastronómico, se determinó un colchón de capacidad para atender los picos de demanda del 25%, logrando así que la tasa promedio de producción sea de 98 personas. Para cumplir con el marco legal del municipio de la ciudad de Córdoba, se recurren a las Leyes y Ordenanzas que reglamentan todo lo que respecta a infraestructura, seguridad e higiene. Satisfaciendo lo antes mencionado se determinó que la dimensión total del local es de 400 m².

Luego de haber estudiado los costos asociados al proyecto, siendo esto el objetivo principal del trabajo, se pudo determinar que los costos fijos representan un valor elevado, 41%, en la estructura de costos. Sin embargo estos se solventan con el ingreso de ventas que el proyecto estima. La inversión total para la implementación del local es de \$526.400. Los costos fijos y variables son de \$110.903 y de \$158.168 respectivamente. Los ingresos por venta mensuales son de \$344.400, y deducido de costos e impuestos, el flujo de caja mensual es de \$42.913. Es importante destacar que el tiempo de repago resultante para el proyecto es de aproximadamente 13 meses.

Por último se realiza una planificación de todas las actividades para la instalación del local, obteniéndose un tiempo de trabajo de 245 días hábiles.

Bibliografía

- Abeceb.com (2012). Consultora Abeceb. Extraído el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.abeceb.com/web/content/show/667882/la-cerveza-es-la-mas-consumida-por-los-argentinos-entre-las-bebidas-alcoholicas>
- ALCAIDE, JUAN CARLOS Y MESONERO, MIKEL (2012). Marketing Industrial. Planificación de Marketing para empresas industriales. Capítulo 2. 1era Ed., ESIC editorial.
- Álvarez, Facundo (2013). Entrevista telefónica con encargado de la cervecería Antares de la Ciudad de Córdoba, el día 2 de Mayo d 2013.
- Brewers Association (2012). Extraído el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/market-segments>
- Budano, Jorge (2013). Entrevista personal con encargado del local de la cervecería Baum de la ciudad de Mar del Plata, el día 15 de Mayo de 2013.
- CAIC (2013). Cámara de la Industria Cervecera Argentina. Extraído el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.camaracervecera.com.ar/index.php>
- Castro, Daniel (2013). Entrevista telefónica con encargado de la cervecería Cossab de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Villa Urquiza), el día 2 de Mayo de 2013
- Colello, Susana (2013). Entrevista telefónica con secretaria del Departamento Comercial del grupo Belsat S.A., el día 3 de Junio de 2013.
- DAVID, FRED R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, 13ª Edición, Editorial: Perason.
- Diario Rionegro (2012). Extraído el 3 de Abril de 2013, de <http://www.rionegro.com.ar/diario/bariloche-duplico-los-turistas-de-julio-del-2011-963688-9574-nota.aspx>
- Fernández, Gabriela (2013). Entrevista personal con encargada de compras de la cervecería Baum de la ciudad de Mar del Plata, el día 21 de Mayo de 2013
- Ferrari, Leonardo (2013). Entrevista personal con dueño de la cervecería Antares de la ciudad de Mar del Plata, el día 12 de Abril de 2013
- Ferrari, Roxana (2013). Entrevista personal con encargada del local de la calle Córdoba de la cervecería Antares de la ciudad de Mar del Plata, el día 10 de Junio de 2013

- Gurevich, Sergio (2013). Entrevista personal con Gerente de la Sucursal Mar del Plata de la empresa de Logística Cruz Del Sur Transporte y Logística Integral.
- Gurriere, Maria Laura (2013). Entrevista personal con gestora de la aseguradora de la ciudad de Miramar, el día 22 de Mayo de 2013.
- INDEC (2013) .Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Extraído el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm>.
- KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. (2008). Administración de Operaciones. Procesos y Cadena de valor. Capítulo 7. Administración de restricciones. 8va Ed., Editorial Prentice Hall.
- Luffi, Leonardo (2013). Entrevista personal con propietario de la cervecería Baum de la ciudad de Mar del Plata, el día 9 de Abril de 2013
- Mercado Gastronómico (2011). Extraído el 1 de Abril de 2013, de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/articulos-destacados/110.html>
- Ministerio de Educación (2010). Anuario de estadísticas Universitarias 2010.
- Ministerio de Turismo (2010). Anuario Estadístico de Turismo 2010.
- Nielsen (2010). Énfasis Alimentación. Extraído el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.alimentacion.enfasis.com/contenidos/nota.html?idNota=16211>
- Pérez García, Camilo (2012). Revista de Logística. Extraído el 23 de Mayo de 2013, de <http://www.revistadelogistica.com/tercerizar-o-no-tercerizar.asp>
- Pomilio, Andrea (2013). Extraído el 20 de Abril de 2013, de <http://www.elinmobiliario.com/noticias-inmobiliarias/por-que-como-y-donde-invertir-en-lugares-turisticos-de-argentina-2/#.UZ9tV0phV8E>
- Ruta 0 (2013). Extraído el 13 de Mayo de 2013, de <http://www.ruta0.com/>

ANEXOS

Anexo I – Factor afluencia turística

La Tabla I.18 muestra la cantidad de ocupación hotelera y parahotelera de las diferentes localidades analizadas. Se relevaron los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) realizada por el INDEC, tomando como intervalo el año cubierto desde Octubre del 2009 hasta Octubre del 2010.

| Localidad | Oct-10 | Sep-10 | Ago-10 | Jul-10 | Jun-10 | May-10 | Abr-10 | Mar-10 | Feb-10 | Ene-10 | Dic-09 | Nov-09 | Oct-09 | Total |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Ciudad de Buenos Aires | 1697390 | 1593638 | 1506436 | 1713343 | 1426070 | 1421268 | 1400221 | 1397224 | 1223139 | 1272920 | 1325579 | 1493727 | 1450917 | 18921872 |
| Córdoba Capital | 160189 | 145185 | 138841 | 167467 | 118187 | 128357 | 12789 | 127240 | 146070 | 152844 | 142305 | 155226 | 166064 | 1760764 |
| Rosario | 108322 | 113510 | 111635 | 114039 | 97066 | 99321 | 95412 | 92293 | 65541 | 64097 | 66327 | 87248 | 98117 | 1212928 |
| Ciudad de Tucumán | 61832 | 59798 | 68847 | 78989 | 51625 | 52097 | 46324 | 42716 | 39256 | 28675 | 32105 | 46113 | 56294 | 664671 |
| Corrientes | 18341 | 18753 | 18328 | 22862 | 17391 | 18733 | 18654 | 18180 | 19395 | 19966 | 18425 | 18654 | 180124 | 407806 |
| Salta | 195040 | 164744 | 169207 | 243259 | 131776 | 142747 | 13265 | 126455 | 125310 | 165630 | 104311 | 136274 | 156477 | 1874495 |
| Santa Fe | 27974 | 26120 | 23574 | 25374 | 22251 | 23414 | 20934 | 18316 | 18441 | 19022 | 19687 | 28996 | 34946 | 309049 |
| Bahía Blanca | 24609 | 23829 | 24986 | 23378 | 19392 | 21698 | 23986 | 25543 | 24363 | 23696 | 22617 | 19918 | 22561 | 300576 |
| Neuquén | 37145 | 39448 | 37122 | 45328 | 33333 | 34566 | 35738 | 37212 | 50534 | 51282 | 43476 | 34920 | 34339 | 514443 |
| Posadas | 26648 | 27051 | 29954 | 31826 | 21324 | 18388 | 19989 | 21101 | 23542 | 29467 | 25001 | 269122 | 28404 | 571817 |
| Resistencia | 36911 | 28674 | 38140 | 38390 | 26895 | 23551 | 25796 | 28429 | 18296 | 17369 | 25438 | 30874 | 35723 | 374486 |
| Paraná | 32372 | 32438 | 32470 | 34013 | 31038 | 30265 | 30823 | 29726 | 30784 | 41895 | 31325 | 36708 | 34555 | 428412 |
| Formosa | 25511 | 25721 | 24086 | 27139 | 23814 | 22433 | 23675 | 25053 | 21706 | 20947 | 33203 | 29834 | 26390 | 329512 |

Tabla I.18: Ocupación hotelera.
Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH).

Anexo II - Cálculo de costos de logística

En el presente anexo se desarrolla la explicación de cómo se obtienen los valores de los costos tanto de ida como de vuelta para las tres empresas de logística analizadas bajo las condiciones expuestas por las mismas.

Uno de los términos más importantes a tener en cuenta es la “Condición de aforo”, la cual es la relación que se debe cumplir entre los metros cúbicos ocupados por el cargamento y el peso que el mismo representa. Esta es de $1 \text{ m}^3 = 350 \text{ kg}$ para las tres empresas analizadas.

Para el cálculo del envío de los barriles llenos las empresas determinan el costo en función del pesaje del cargamento. En cambio para el retiro de los barriles vacíos el cálculo del costo se determina en función del metraje cubico que estos ocupan.

Las características del barril de cerveza, que utilizaron las empresas para presupuestar la carga, son las siguientes:

- Diámetro: 0,40 m.
- Altura: 0,55 m.
- Peso: 60 kg.
- Capacidad: 50 l.

Otra de las características tenidas en cuenta es la ubicación y cantidad posibles de barriles que caben en un pallet normalizado de dimensiones de 1x1,2 m. Esta cantidad asciende a cinco barriles por pallet, ocupando un volumen de $0,86 \text{ m}^3$ (altura: 0.72 m, largo: 1 m, ancho: 1,2 m).

En conclusión, el peso de un pallet cargado con los cinco barriles es de 300 kg (5x60 kg) por lo que bajo esta forma de envío se cumple con las condiciones de aforo establecidas por las empresas, aprovechando al máximo el espacio físico disponible. Quedando demostrado en la siguiente relación:

$$1 \text{ m}^3 = 350 \text{ kg}$$

$$0,86 \text{ m}^3 = 301 \text{ kg}$$

Anexo III: Marco legal

Para cumplir con el marco legal que demanda el municipio de la Ciudad de Córdoba se recurre a la Ordenanza Municipal N° 11.683 que regula las condiciones especiales de habilitación y funcionamiento de todo establecimiento gastronómico.

En cumplimiento con el Artículo 5 inciso a, infraestructura, b, Seguridad e Higiene, c, se recurre a las Leyes u Ordenanzas correspondientes para cada caso.

Infraestructura

Del Capítulo Tercero de la Ordenanza N° 9.387/95, Código de Edificación, se consideran los siguientes puntos:

- 3.1.1: clasifica total o parcialmente a los edificios en los siguientes tipos:
 - 1) Edificios residenciales.
 - 2) Edificios para reunión bajo techo.
 - 3) Edificios para reunión al aire libre.
 - 4) Edificios para oficinas.
 - 5) Edificios comerciales.
 - 6) Edificios industriales.
 - 7) Edificios para depósitos.
 - 8) Edificios para usos peligrosos
 - 9) Edificios especiales.

- 3.1.2: se detalla la capacidad de los edificios, la cual se determina dividiendo la superficie construida por la relación de superficie por persona que corresponda según los diferentes tipos de edificios. En la Tabla III.19 se muestra los requerimientos de m²/persona según el tipo de actividad a desarrollar en el edificio:

| Edificios para reunión bajo techo | m ² /persona |
|---|-------------------------|
| Estadios y salones para mega espectáculos: Tomando como base la superficie útil libre de muros destinada a uso exclusivo de cada actividad sin incluir áreas de servicios, depósitos, circulaciones, escenarios, vestuarios, accesos, cocheras, locales técnicos, entre otros | 0,33 |
| Auditorios, cines, iglesias, estadios, teatros, salas de convenciones, salas y pistas de baile | 1 |
| Salones de reunión en edificios con fines educacionales o religiosos | 2 |
| Aulas y academias | 1,5 |
| Bibliotecas | 8 |
| Casinos y salas de juegos | 5 |
| Gimnasios | 5 |
| Museos y Salas de Exposiciones | 3 |
| Natatorios | 5 |
| Ferias y exposiciones | 3 |
| Locales habilitados con mesas y sillas como: restaurantes, club nocturno, establecimientos gastronómicos y bares, debiendo mantener los pasos y la circulación necesaria | 2 |
| Salón de Fiestas y Salones de Actos | 1 |

Tabla III:19: Capacidad según categorización de edificio.

Fuente: Ordenanza N° 9.387/95

- 3.4: establece la dotación sanitaria. Existen servicios sanitarios mínimos, entendiéndose como ellos un inodoro, un lavabo y un desagüe de piso. Las instalaciones sanitarias deben estar separadas por sexo. La cantidad y composición de los servicios sanitarios por sexo están en función de la clasificación de los edificios, de las capacidades y demás características. Para estimar la cantidad de componentes que integran el sanitario se recurre al punto 3.4.2.2.2. La dotación mínima exigida para el público, cada 50 personas o fracción mayor a 10 personas, se muestra en la Tabla III.20:

| PERSONAS | ARTEFACTOS | | |
|----------|------------|-------------|---------|
| | Inodoros | Mingitorios | Lavabos |
| Hombres | 1 | 1 | 1 |
| Damas | 2 | - | 1 |

Tabla III:20: Dotación mínima para los sanitarios.
Fuente: Ordenanza N° 9.387/95

Después de los primeros 150 usuarios estas cantidades se aumentan una vez por cada 100 usuarios subsiguientes o fracción mayor de 20.

Seguridad

En el Capítulo Cuarto de la misma Ordenanza, de medios de egreso, se recurre a lo reglamentado por la Ley de Higiene y Seguridad N° 19.587 y su Decreto Reglamentario N° 351/79. De la misma se determinan los medios de escape que debe presentar el local. En el Anexo VII, Capítulo 18, Punto 3, se obtiene la cantidad de medios de escape y escaleras, el ancho, la altura y la posición de los mismos.

La distancia máxima desde cualquier punto dentro del local a una puerta o medio de escape no debe distar a más de 40 m de libre trayectoria.

Para determinar el número de medios de escape y escaleras se utiliza la siguiente fórmula:

$$N^{\circ} \text{ de medios de escape y escaleras} = (n/4) + 1 \quad (3)$$

Siendo n el número de unidades de anchos de salida requeridas que se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = N/100 \quad (4)$$

Siendo N el número total de personas a ser evacuadas.

El ancho total mínimo permitido es de 2 unidades de ancho de salida. Según la cantidad de unidades de anchos de salida se especifican las medidas que deben tener los medios de escape en la Tabla III.21.

| Unidades | Edificios Nuevos (m) | Edificios existentes (m) |
|----------|----------------------|--------------------------|
| 2 | 1,1 | 0,96 |
| 3 | 1,55 | 1,45 |
| 4 | 2 | 1,85 |
| 5 | 2,45 | 2,3 |
| 6 | 2,9 | 2,8 |

Tabla III.21: Unidades de ancho de salida.

Fuente: Ley de Higiene y Seguridad N° 19.587 y su Decreto Reglamentario N° 351/79

En el punto 4.3.8.8 de la Ordenanza N° 9.387/95 se detallan las características que deben tener las rampas de ingreso y egreso.

Según la Ordenanza N° 11.683 los requisitos de seguridad deben cumplir con todo lo especificado en la Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587 y su Decreto Reglamentarios N° 351/79.

En el Anexo VII, Capítulo 18, Punto 7, se determinan las condiciones de extinción. Todo edificio debe poseer matafuegos con un potencial mínimos de extinción equivalente a 1 A y 5 BC, en cada piso, en lugares accesibles y prácticos, distribuidos a razón de 1 cada 200 m² de superficie cubierta o fracción. La máxima distancia a recorrer hasta el matafuego será de 20 m para fuegos de clase A y 15 m para fuegos de clase B.

En el punto 4.3.10 de la Ordenanza N° 9.387/95 se determina el número de salidas de emergencia. Todo local o conjunto de locales que constituya una unidad de uso en planta baja con comunicación directa a la vía pública, que tengan una ocupación mayor de 300 (trescientas) personas, y algún punto del local diste más de 40 (cuarenta) metros de la salida, tendrá por lo menos dos medios de egreso, siendo uno de ellos salida de emergencia.

Para el segundo medio de egreso puede usarse la salida general o pública que sirve a pisos altos, siempre que el acceso a esta salida se haga por el vestíbulo principal del edificio. Las puertas de emergencia que comuniquen con un medio de escape deberán abrir hacia afuera en sentido de la circulación.

Anexo IV - Equipamiento de Sanitarios

Se detallan las medidas de los equipamientos que se instalarán en los sanitarios del local.

- Inodoro: Inodoro con mochila.

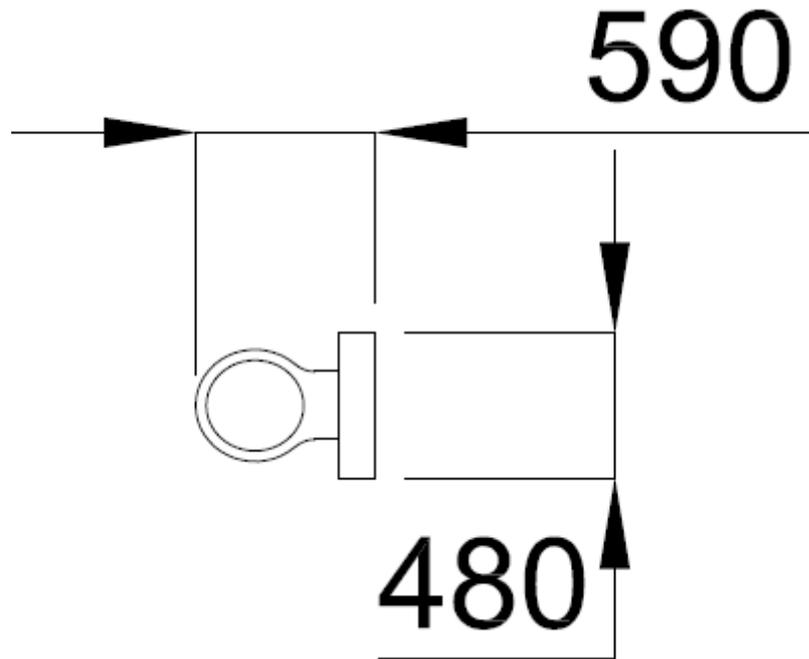


Figura IV.6: Inodoro con mochila.
Fuente: Elaboración propia.

- Mingitorio: Mingitorio de pared ovalado.

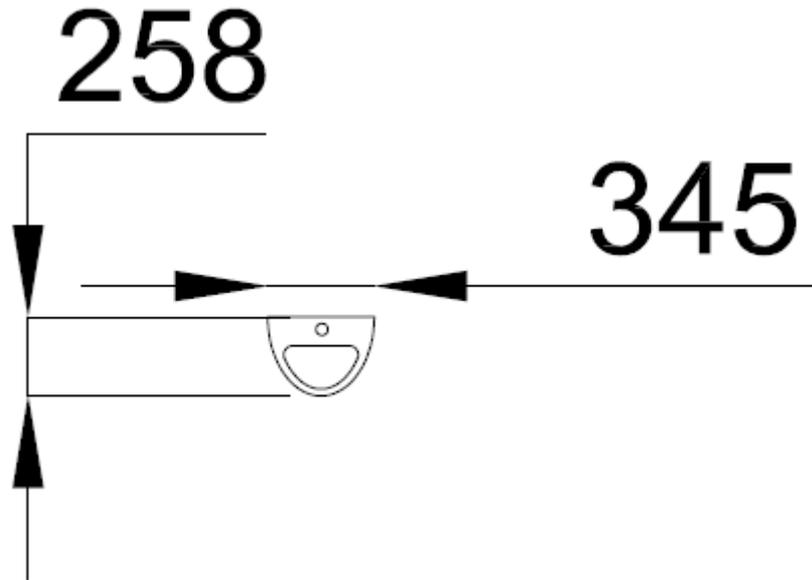


Figura IV.7: Mingitorio.
Fuente: Elaboración propia.

- Lavabos: Lavamanos simple. Se colocan tres por baño en una mesada alta separados entre ellos por 30 cm.

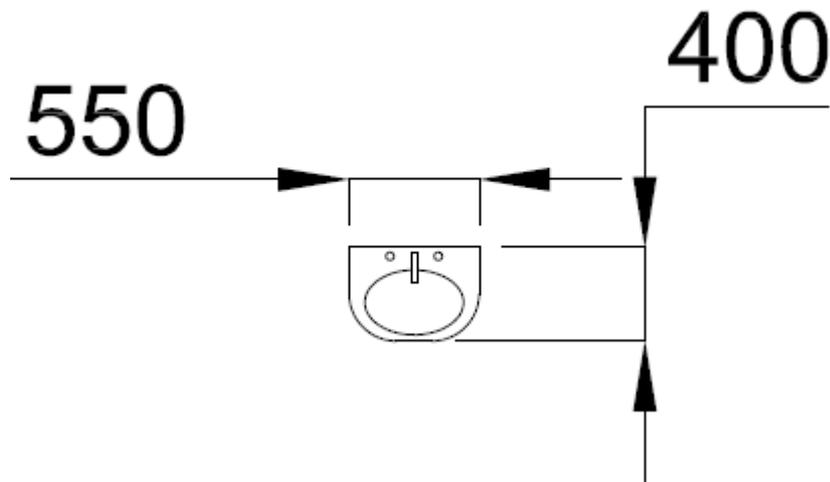


Figura IV.8: Lavabos.
Fuente: Elaboración propia.

Anexo V - Mobiliario del salón

Se detallan las medidas de todos los muebles que se incorporarán en el salón del local a instalar.

- Banqueta: Silla alta de madera con respaldo utilizada en barra principal y en mesa barra.

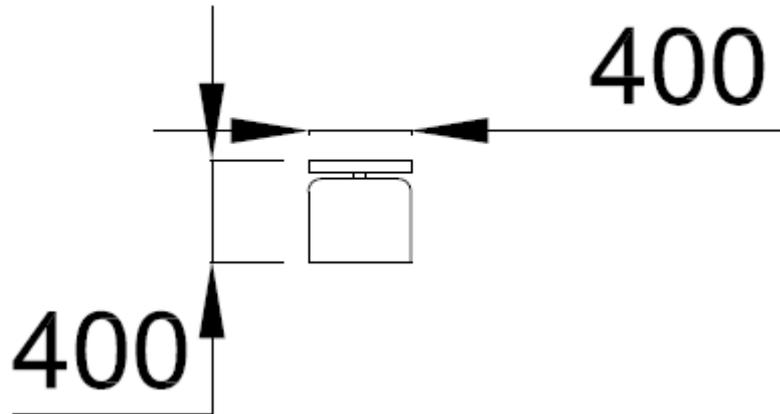


Figura V.9: Banqueta.
Fuente: Elaboración propia.

- Mesa para dos personas: Mesa con sillas de madera con respaldo para dos personas.

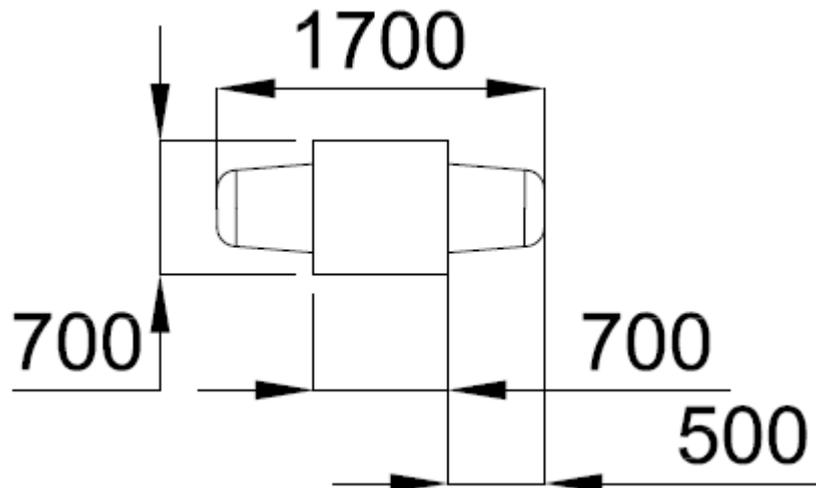


Figura V.10: Mesa para dos personas.
Fuente: Elaboración propia.

- Mesa para cuatro personas: Dos mesas con sillas de madera con respaldo para cuatro personas.

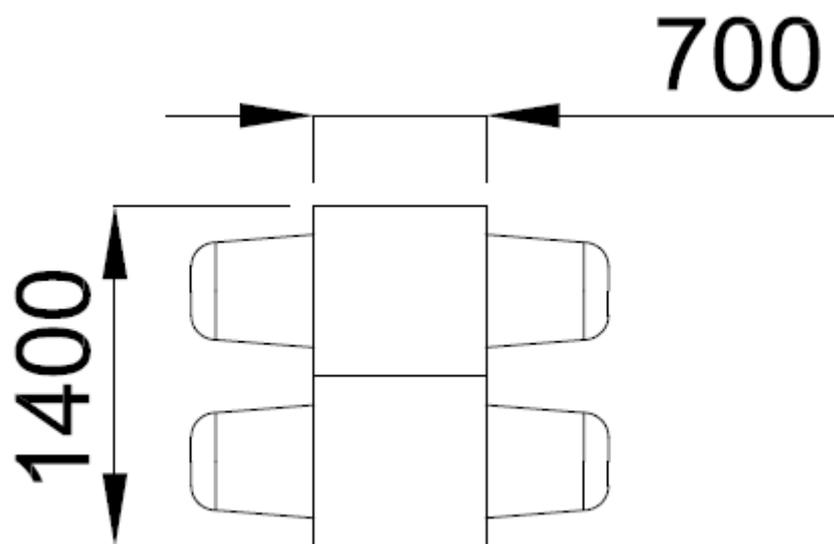


Figura V.11: Mesa para cuatro personas.
Fuente: Elaboración propia.

- Box para seis personas: Sillón de media circunferencia acolchado con mesa de madera para seis personas.

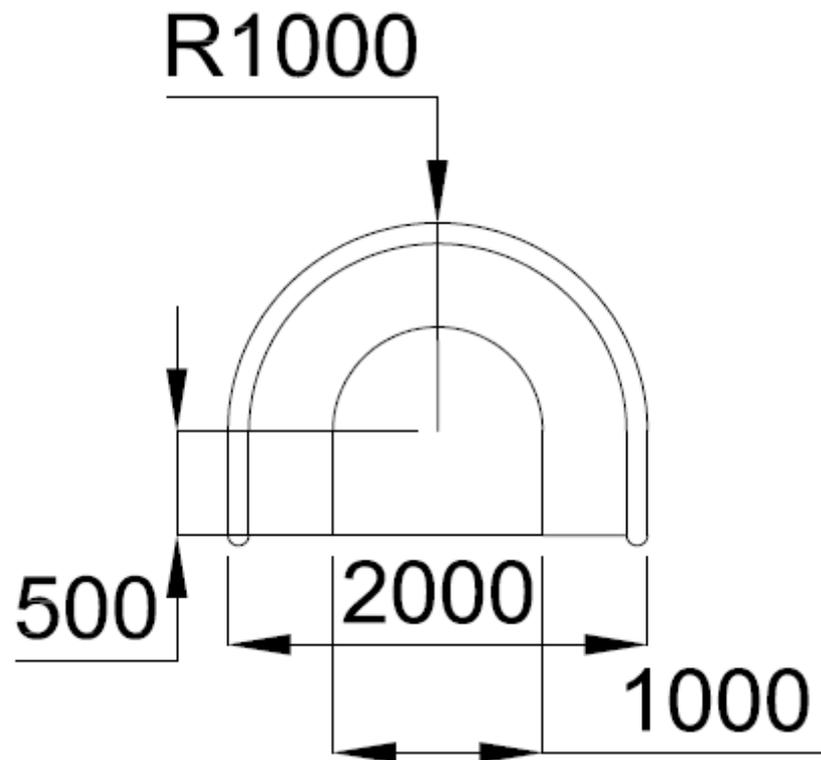


Figura V. 12: Box para seis personas.
Fuente: Elaboración propia.

- Mesa circular para seis personas: Mesa circular alta con banquetas para seis personas.

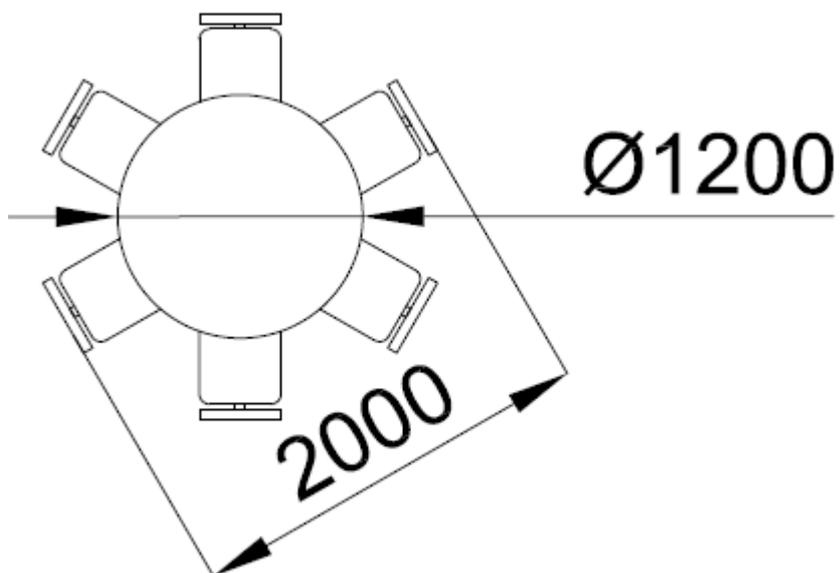


Figura V.13: Mesa circular para seis personas.
Fuente: Elaboración propia.

- Mesa barra: Mesa alta de madera para compartir con banquetas para 22 personas.

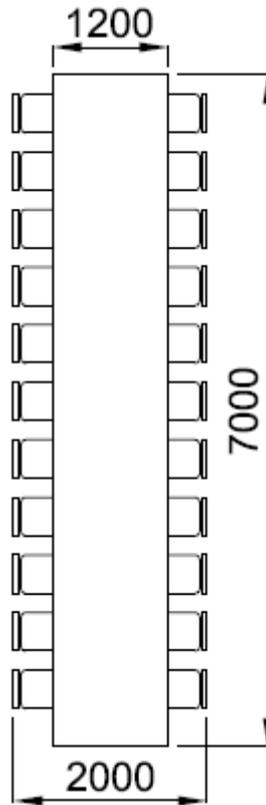


Figura V.14: Mesa barra.
Fuente: Elaboración propia

Anexo VI –Distribución del salón

En las siguientes imágenes se muestra la distribución del salón del local a instalar, con la estética y mobiliario analizado. Teniendo en cuenta además, iluminación, cuadros decorativos y posible frente del local.



Figura VI.15: Imagen interior del local parte de adelante.
Fuente: Estudio Diego Martin Demattei.

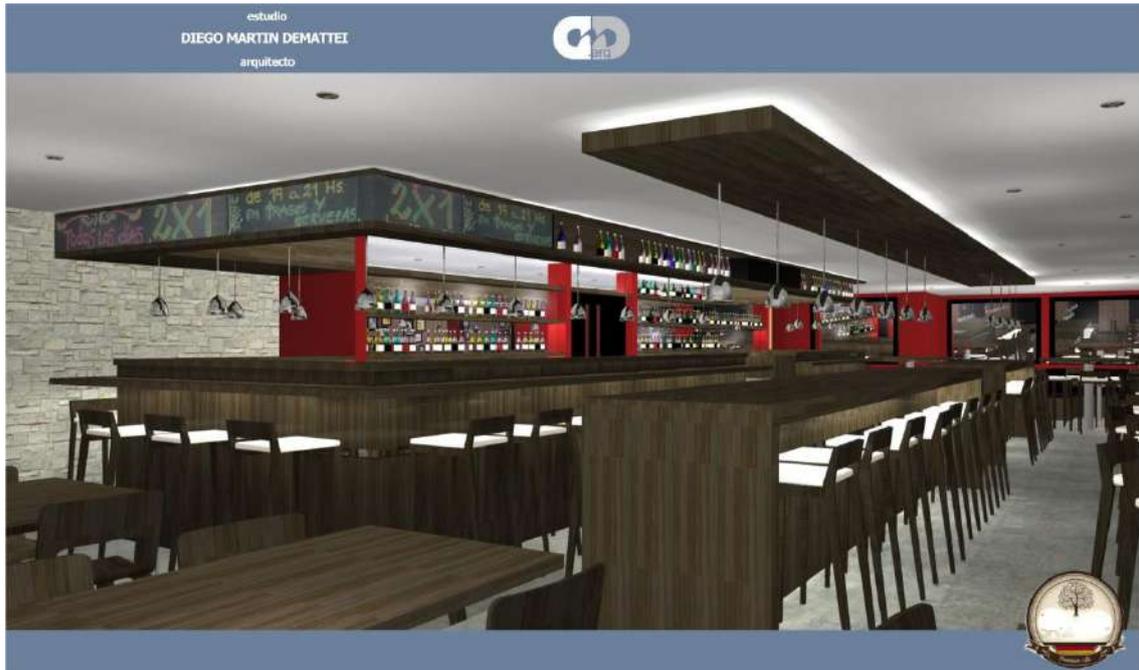


Figura VI.16: Imagen interior barra.
Fuente: Estudio Diego Martin Demattei.



Figura VI.17: Imagen interior entrada.
Fuente: Estudio Diego Martin Demattei.



Figura VI.18: Imagen interior desde el fondo.
Fuente: Estudio Diego Martin Demattei.



Figura VI.19: Imagen exterior del local.
Fuente: Estudio Diego Martin Demattei.

Anexo VII – Detalle de costos

En el presente Anexo se detallan todos los costos, divididos a estos como costos fijos de instalación, la cual es la inversión inicial, y los costos mensuales, divididos en Costo 1, 2 y 3. Por último se muestran los valores finales tanto fijos como mensuales y un costo conformado por el 15% de la suma de los costos anteriores por contingencias que puedan presentarse durante la implementación del local.

Costos fijos de instalación

En la Tabla VII.22 se muestran los costos fijos que componen el proyecto.

| Costo de | Equipos/Muebles | Proveedor | Costo Unitario (\$) | Cantidad | Costo Total (\$) |
|----------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|----------|------------------|
| Cocina | Horno Pizzero 6 moldes | Girauda Equipamiento | 2.235 | 1 | 2.235 |
| | Freidora Automática 30 l | Aw Equipamiento | 9.474 | 3 | 28.422 |
| | Cocina 6 bocas con bífera | Tissot | 5.337 | 1 | 5.337 |
| | Heladeras exhibidoras vertical | Girauda Equipamiento | 5.498 | 2 | 10.996 |
| | Heladera refrigerada 3 puertas | Aw Equipamiento | 15.845 | 1 | 15.845 |
| | Microondas | Frávega | 1.200 | 2 | 2.400 |
| | Freezer Comercial (406 l) | Girauda Equipamiento | 4.286 | 3 | 12.858 |
| | Lavavajilla | Frávega | 4.500 | 1 | 4.500 |
| | Licuadaora | Frávega | 400 | 1 | 400 |
| | Bacha doble pileta | La Noria Revestimientos | 2.000 | 1 | 2.000 |
| | Cortadora de fiambre | Forever | 4.399 | 1 | 4.399 |
| | Amasadora (50 kg) | Maquinarias COBO | 10.000 | 1 | 10.000 |
| | Mesada (1x0,85x0,7) | Genérico | 2.800 | 1 | 2.800 |
| | Alacenas de acero | Genérico | 800 | 4 | 3.200 |
| | Total cocina | | | | |
| Salón | Mesas 70x70 (cm) | La góndola | 689 | 15 | 10.335 |
| | Sillas | La góndola | 401 | 20 | 8.020 |
| | Sillas tapizadas | La góndola | 643 | 10 | 6.430 |

| | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|--------|----|----------------|
| | Mesas Altas | La góndola | 1.222 | 6 | 7.332 |
| | Mesa barra | La góndola | 5.000 | 1 | 5.000 |
| | Sillas altas con respaldo | La góndola | 651 | 85 | 55.335 |
| | Box | La góndola | 5.000 | 4 | 20.000 |
| | Barra | La góndola | 7.000 | 2 | 14.000 |
| | Flete de mobiliario | Genérico | 10.000 | 1 | 10.000 |
| | Chopera c/ instalación | Baum | 37.500 | 2 | 75.000 |
| | Aire acondicionado | Genérico | 18.000 | 2 | 36.000 |
| | Matafuegos | Genérico | 300 | 2 | 600 |
| | Decoración (Cuadros) | Genérico | 200 | 50 | 10.000 |
| Total salón | | | | | 258.052 |
| Sanitarios | Inodoros | Merlino | 357 | 9 | 3.213 |
| | Mingitorios | Merlino | 341 | 3 | 1.023 |
| | Lavabos | Merlino | 270 | 8 | 2.160 |
| | Espejos | Genérico | 300 | 3 | 900 |
| | Secador de manos | Impulsora Gastronómica | 1.500 | 2 | 3.000 |
| | Dispenser de jabón líquido | DINOPACK S.R.L. | 50 | 2 | 100 |
| | Portatoalla | DINOPACK S.R.L. | 52 | 2 | 104 |
| | Carpintería | Genérico | 10.000 | 1 | 10.000 |
| Total sanitarios | | | | | 20.500 |
| Depósito | Estanterías (3x2x0,6 m) | Genérico | 2.000 | 1 | 2.000 |
| Total depósito | | | | | 2.000 |
| Cartelería | Cartel frente local | Gráfica Musumeci SRL | 3.000 | 1 | 3.000 |
| | Cartel interior | Gráfica Musumeci SRL | 3.000 | 1 | 3.000 |
| Total cartelería | | | | | 6.000 |
| Pinturería | Pintura | Océano | 9.200 | 1 | 9.200 |
| | Herramientas / Accesorios | Océano | 850 | 1 | 850 |
| | Mano de obra | Genérico | 5.000 | 1 | 5.000 |
| Total pinturería | | | | | 15.050 |
| Iluminación | Equipamiento | Rudy Arguelles | 45.000 | 1 | 45.000 |
| | Instalación eléctrica | Rudy Arguelles | 15.000 | 1 | 15.000 |
| Total iluminación | | | | | 60.000 |

| | | | | | |
|------------------------------|----------------------|------------|-------|-----|------------------|
| Sonido | Parlantes | Genérico | 160 | 12 | 1.920 |
| | Potencia | Genérico | 1.500 | 1 | 1.500 |
| | Instalación | Genérico | 3.000 | 1 | 3.000 |
| Total Sonido | | | | | 6.420 |
| Bazar/ Vajilla/ Blanco | Pinta chica | Digamar | 8 | 150 | 1.200 |
| | Pinta grande | Digamar | 13 | 260 | 3.380 |
| | Torre | Baum | 960 | 30 | 28.800 |
| | Vaso trago largo | Digamar | 80 | 5 | 400 |
| | Copas | Digamar | 50 | 20 | 1.000 |
| | Platos principales | Digamar | 18 | 160 | 2.880 |
| | Platos de postre | Digamar | 15 | 50 | 750 |
| | Cuchillos | Tramontina | 7,3 | 200 | 1.460 |
| | Tenedores | Tramontina | 4,5 | 200 | 900 |
| | Plato tipo bandeja | Digamar | 65 | 70 | 4.550 |
| | Cuchillas | Tramontina | 110 | 5 | 550 |
| | Cucharas de postre | Tramontina | 3 | 100 | 300 |
| | Sartén | Digamar | 180 | 5 | 900 |
| | Cazuelas (8cm) | Digamar | 8,4 | 150 | 1.260 |
| | Cazuelas (16cm) | Digamar | 18,5 | 80 | 1.480 |
| | Servilleteros | Digamar | 17,9 | 50 | 895 |
| | Comandos para cuenta | Digamar | 36,7 | 15 | 550,5 |
| | Bocheros de helado | Digamar | 130 | 3 | 390 |
| Ropa blanca | Casa Leonardo | 850 | 1 | 850 | |
| Esterillas | Digamar | 98 | 5 | 490 | |
| Total B. / V. / B. | | | | | 52.985,5 |
| COSTO FIJO TOTAL | | | | | 526.399,5 |

Tabla VII.22: Costos fijos de instalación.
Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que el valor final del costo fijo de instalación es diferente al que se puede observar en el capítulo de análisis de costos debido al redondeo que se realiza.

Costos mensuales

En la Tabla VII.23 se muestran los costos mensuales que componen el proyecto al igual que en la Tabla VII.24 los de transporte y en la VII.25 los costos finales mensuales.

| Costos mensuales de | Proveedor | Costo Unidad | Cantidad | Costo total |
|--------------------------------|---------------------|--------------|----------|----------------|
| Cerveza | Baum | 13,7 | 5.000 | 68.500 |
| Alquiler | Inmobiliaria | | | 30.000 |
| Gas | Servicio | | | 226 |
| Luz | Servicio | | | 5.000 |
| Telefonía / Internet | Servicio | | | 200 |
| Pago empleados | | 4300 | 11 | 47.300 |
| Carga social | | | | 16.500 |
| Servicios de asistencia medica | Emergencias Córdoba | | | 342 |
| Carga de tubo de gas | Servicio | | | 800 |
| Fumigación | Genérico | | | 520 |
| Contenedor de basura | Contexperess | | | 1.300 |
| Reposición de consumibles | | | | 1.472 |
| Costo 1 | | | | 172.160 |

| Costos mensuales de | Proveedor | Compra | Costo Total |
|------------------------------|-----------------|--------------|-------------|
| Productos principales | | | |
| Fiambres y Quesos | Cagnoli | Semanal | 24.800 |
| Harina para pizza | Aragonesa | Semanal | 2.000 |
| Tomate para pizza | Arcor | Semanal | 520 |
| Aceitunas | Nucete | Semanal | 600 |
| Papas bastón | McCain | Diaria | 7.200 |
| Carne y Pollo | La Cabaña | Semanal | 9.600 |
| Pescado | Mar Argentino | Semanal | 5.600 |
| Verduras | Primera Calidad | Diaria | 4.800 |
| Pan | Primera Calidad | Diaria | 2.240 |
| Maní | IGGO | Semanal | 2.560 |
| Huevos | Primera Calidad | Cada 10 días | 360 |
| Masa de fajitas | Fargo | Semanal | 640 |
| Condimentos | Alicante | Semanal | 600 |
| Tabla Patagónica | Weiss | Cada 60 días | 1.500 |
| Postres | | | |
| Frutos Rojos | Primera Calidad | Semanal | 254 |
| Maracuyá | Primera Calidad | Quincenal | 490 |
| Choclo | Arcor | Semanal | 248 |
| Helado Frutilla | Fredo | Quincenal | 354 |

| | | | |
|----------------------------------|----------------------|-----------|---------------|
| Helado Chocolate | Fredo | Quincenal | 354 |
| Helado Dulce de Leche | Fredo | Quincenal | 354 |
| Helado Americana | Fredo | Semanal | 885 |
| Bombones | Fredo | Semanal | 272 |
| Chocolates (3 tipos) | Águila | Quincenal | 1.140 |
| Bebidas | | | |
| Gaseosas | Coca Cola | Semanal | 4.800 |
| Agua | Villavicencio | Semanal | 760 |
| Con alcohol | Primera Marca | Semanal | 4.200 |
| Hielo | Unifrio | Diaria | 1.800 |
| Insumos | | | |
| Insumos para cocina (almacén) | Makro | Semanal | 1.500 |
| Aceite para freidoras | Cogelsa | Semanal | 2.400 |
| Limpieza | Primer Calidad | Semanal | 480 |
| Insumo para baños | Primera Calidad | Semanal | 2.790 |
| Descartables para cocina | Sussex | Semanal | 815 |
| Servilletas público | Sussex | Mensual | 765 |
| Individuales reciclables x 10000 | Gráfica Musumeci SRL | Mensual | 2.600 |
| Costo 2 | | | 90.281 |

Tabla VII.23: Costos mensuales.
Fuente: Elaboración propia.

| Proveedor de transporte | Frecuencia | Cantidad de barriles | Costo s/ IVA IDA | Costo s/ IVA VUELTA | Seguro | Costo 3 |
|-------------------------|--------------|----------------------|------------------|---------------------|---------|-----------------|
| Cruz del Sur | Mensual | 100 | 3.726 | 2.838,43 | 65,6443 | 6.630,07 |
| | C/ 2 semanas | 50 | 4.140 | 3.115,35 | 72,5535 | 7.327,90 |
| | C/ 4 semanas | 25 | 4.623 | 3.461,5 | 80,845 | 8.165,34 |

Tabla VII.24: Costos mensuales de transporte.
Fuente: Elaboración propia.

| | |
|---|----------------|
| Costo Mensual Final (\$) = Costo 1 + Costo 2 + Costo 3 | 269.071 |
|---|----------------|

Tabla VII.25: Costos finales mensuales.
Fuente: Elaboración propia.

Costos Totales

En la Tabla VII.26 se muestra el resumen de los costos del proyecto habiendo tenido en cuenta un 15% sobre el total como costos de contingencias.

| | |
|--|----------------|
| Costo Fijo de Instalación + Costos Mensuales (\$) | 795.471 |
| Contingencias 15% | 119.321 |
| TOTAL | 914.792 |

Tabla VII. 26: Resumen de costos finales totales.
Fuente: Elaboración propia.

Anexo VIII – Amortización de los bienes

Para realizar la amortización de los bienes se utilizará el método de la línea recta, el cual es el aceptado legalmente. No se considera valor residual ya que se entiende que ninguno de los bienes adquiridos en la inversión inicial podrán ser utilizados luego de cumplir su ciclo de funcionamiento.

En la Tabla 27 se dividen los bienes en función de los diferentes años de amortización.

| Años | Bienes | Costo | Amortización anual | Amortización mensual |
|-------------|----------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------|
| 2 | Dispenser de jabón liquido | 100 | 50,00 | 4,17 |
| 2 | Portatoalla | 104 | 52,00 | 4,33 |
| 3 | Pinta chica | 1200 | 400,00 | 33,33 |
| 3 | Pinta grande | 3380 | 1126,67 | 93,89 |
| 3 | Torre | 28800 | 9600,00 | 800,00 |
| 3 | Vaso trago largo | 400 | 133,33 | 11,11 |
| 3 | Copas | 1000 | 333,33 | 27,78 |
| 3 | Platos principales | 2880 | 960,00 | 80,00 |
| 3 | Platos de postre | 750 | 250,00 | 20,83 |
| 3 | Cuchillos | 1460 | 486,67 | 40,56 |
| 3 | Tenedores | 900 | 300,00 | 25,00 |
| 3 | Plato tipo bandeja | 4550 | 1516,67 | 126,39 |
| 3 | Cuchillas | 550 | 183,33 | 15,28 |
| 3 | Cucharas de postre | 300 | 100,00 | 8,33 |
| 3 | Sartén | 900 | 300,00 | 25,00 |
| 3 | Cazuelas (8cm) | 1260 | 420,00 | 35,00 |
| 3 | Cazuelas (16cm) | 1480 | 493,33 | 41,11 |
| 3 | Servilleteros | 895 | 298,33 | 24,86 |
| 3 | Comandos para cuenta | 550 | 183,33 | 15,28 |
| 3 | Bocheros de helado | 390 | 130,00 | 10,83 |
| 3 | Ropa blanca | 850 | 283,33 | 23,61 |
| 3 | Esterillas | 490 | 163,33 | 13,61 |
| 5 | Microondas | 2400 | 480,00 | 40,00 |
| 5 | Lavavajilla | 4500 | 900,00 | 75,00 |
| 5 | Licadora | 400 | 80,00 | 6,67 |
| 5 | Espejos | 900 | 180,00 | 15,00 |
| 5 | Secador de manos | 3000 | 600,00 | 50,00 |
| 5 | Cartelería | 6000 | 1200,00 | 100,00 |
| 5 | Pinturería | 15050 | 3010,00 | 250,83 |
| 10 | Horno Pizzero 6 moldes | 2235 | 223,50 | 18,63 |
| 10 | Freidora Automática 30 l | 28422 | 2842,20 | 236,85 |

| | | | | |
|----|--------------------------------|-------|-----------------|----------------|
| 10 | Cocina 6 bocas con biferia | 5337 | 533,70 | 44,48 |
| 10 | Heladeras exhibidoras vertical | 10996 | 1099,60 | 91,63 |
| 10 | Heladera refrigerada 3 puertas | 15845 | 1584,50 | 132,04 |
| 10 | Freezer Comercial (406 l) | 12858 | 1285,80 | 107,15 |
| 10 | Cortadora de fiambre | 4399 | 439,90 | 36,66 |
| 10 | Amasadora (50 kg) | 10000 | 1000,00 | 83,33 |
| 10 | Mesas 70x70 (cm) | 10335 | 1033,50 | 86,13 |
| 10 | Sillas | 8020 | 802,00 | 66,83 |
| 10 | Sillas tapizadas | 6430 | 643,00 | 53,58 |
| 10 | Mesas Altas | 7332 | 733,20 | 61,10 |
| 10 | Mesa barra | 5000 | 500,00 | 41,67 |
| 10 | Sillas altas con respaldo | 55335 | 5533,50 | 461,13 |
| 10 | Box | 20000 | 2000,00 | 166,67 |
| 10 | Barra | 14000 | 1400,00 | 116,67 |
| 10 | Aire acondicionado | 36000 | 3600,00 | 300,00 |
| 10 | Matafuegos | 600 | 60,00 | 5,00 |
| 10 | Decoración (Cuadros) | 10000 | 1000,00 | 83,33 |
| 10 | Carpintería | 10000 | 1000,00 | 83,33 |
| 10 | Iluminación | 45000 | 4500,00 | 375,00 |
| 10 | Sonido | 3420 | 342,00 | 28,50 |
| 20 | Inodoros | 3213 | 160,65 | 13,39 |
| 20 | Mingitorios | 1023 | 51,15 | 4,26 |
| 20 | Lavabos | 2160 | 108,00 | 9,00 |
| 20 | Mesada (1x0,85x0,7) | 2800 | 140,00 | 11,67 |
| 20 | Alacenas de acero | 3200 | 160,00 | 13,33 |
| 20 | Bacha doble pileta | 2000 | 100,00 | 8,33 |
| 20 | Estanterías depósito | 2000 | 100,00 | 8,33 |
| | TOTAL AMORTIZACIÓN | | 57189,87 | 4765,82 |

Tabla VIII. 27 – Amortización de bienes.
Fuente: Elaboración propia.

Todos los bienes serán tenidos en cuenta como amortización para la confección del flujo de caja. Son de excepción los bienes consumibles que se amortizan a tres años debido a que estos se tratarán como un costo variables ya que son bienes que poseen una rápida reposición. Se denominan en el capítulo de costos con el nombre de reposición de consumibles.

Anexo IX – Planificación de las Actividades

En la Figura IX.20 se detalla el diagrama de Gantt, en el cual se detallan los tiempos para la planificación de las actividades para la instalación del local de venta.

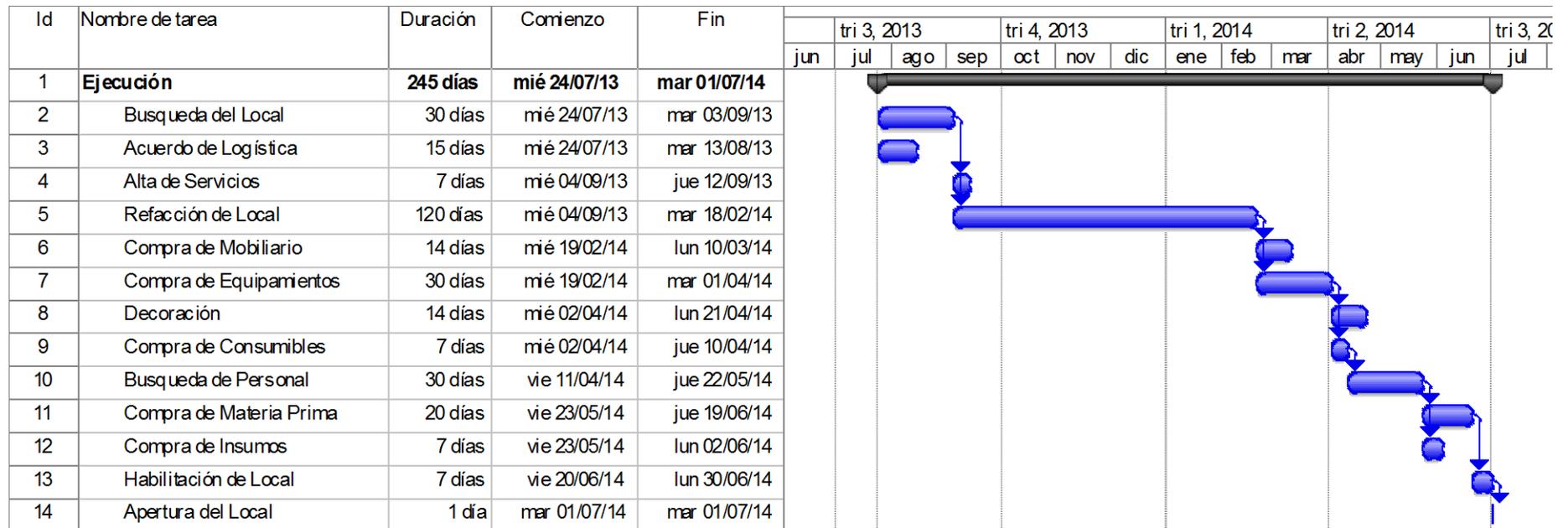


Figura IX.20: Planificación de las actividades para la instalación.
Fuente: Elaboración propia.