



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

# **TRABAJO FINAL DE GRADO**

**TEMA:**

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO DE  
INVERSIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE UNA  
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

**Autor: Mario Omar Díaz**

**Carrera: Contador Público**

**Año: 2016**



## **RESUMEN**

En el presente Trabajo Final de Graduación se analizó la factibilidad de abrir una sucursal de la empresa SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS (Sucesión Indivisa), distribuidora exclusiva de bebidas de la firma Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G. en la localidad de El Rodeo, Departamento Ambato (provincia de Catamarca).

Con tal fin se realizaron estudios de viabilidad comercial, viabilidad técnica, viabilidad legal, viabilidad organizacional, viabilidad ambiental y viabilidad financiera, necesarios para determinar la factibilidad del proyecto.

En lo que respecta a la viabilidad económica del proyecto se utilizaron elementos de evaluación financiera como el VAN, la TIR y período de recupero de la inversión, complementado con un análisis de sensibilidad en cuanto a la penetración del mercado y a la variación de los costos operativos. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que es viable llevar a cabo el proyecto, aún en un marco pesimista en extremo.



## ABSTRACT

In this Senior Research Paper we analyzed the feasibility the opening of a ‘SUCESIÓN OF REYMUNDO FRÍAS’ branch office, exclusive wholesaler of ‘Quilmes Industrial SA’ beverages in the town of Rodeo, Ambato department (Province of Catamarca).

For this purpose, conducted feasibility studies commercial, technical feasibility, legal feasibility, legal feasibility, organizational and environmental feasibility and financial viability needed to determine the feasibility of the project.

With respect to the economic viability of the project financial evaluation elements used as NPV, IIR and recovery period of the investment, supplemented by a sensitivity analysis regarding market penetration and operating cost variation. According to the results obtained it was concluded that it is feasible to carry out the project, even in a pessimistic frame end.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN .....	6
TEMA .....	7
OBJETIVOS .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
MARCO TEÓRICO.....	9
1. Introducción .....	9
2. Proyecto de inversión.....	9
3. Tipos de proyecto.....	13
4. Estudio de prefactibilidad.....	13
5. Estudio de factibilidad.....	14
6. Etapas de inversión.....	15
7. La rentabilidad de la inversión .....	17
8. Análisis F.O.D.A.....	19
9. Modelo de gestión de ventas .....	20
10. Análisis de regresión .....	33
MARCO METODOLÓGICO .....	36
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	40
Mercado de la cerveza.....	40
Principales tendencias estratégicas del sector .....	42
Reseña histórica de Quinsa .....	43
ANÁLISIS INTERNO .....	45
Reseña histórica de Sucesión de Reymundo Frías .....	45
Misión de la empresa .....	46
Visión de la empresa .....	46
Estructura organizacional.....	46
Análisis F.O.D.A. de Sucesión de Reymundo Frías .....	49
ESTUDIO DE LAS VIABILIDADES.....	51
Viabilidad comercial .....	51
Viabilidad legal .....	55
Viabilidad organizacional .....	58
Viabilidad técnica.....	61



## FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

Viabilidad ambiental .....	66
ESTUDIO ECONÓMICO.....	67
Ventas anuales.....	67
Costo de la inversión inicial.....	69
Depreciación de los bienes de uso.....	69
Costos de operación .....	70
Resumen de costos .....	71
Flujo de caja .....	72
EVALUACIÓN FINANCIERA .....	73
Cálculo del VAN y de la LA TIR .....	73
Cálculo del período de recupero.....	74
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	74
Escenario Base. ....	75
Escenario Optimista .....	76
Escenario Pesimista.....	78
CONCLUSIÓN .....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	83
Anexo I: Entrevista en profundidad con los titulares de la empresa .....	83
Anexo II: Cuestionario a competidores.....	85
Anexo III: Cuestionario a potenciales clientes.....	86
Anexo IV: Tablas .....	90
Tabla 1 - Marcas de cervezas de producción Argentina.....	90
Tabla 2 - Producción nacional anual de cerveza .....	93
Tabla 3 - Capacidad anual de producción de cerveza .....	93
Tabla 4 - Resumen de datos .....	94
Anexo V: Gráficos .....	95
Gráfico 1 - Consumo de cerveza en el mundo .....	95
Gráfico 2 - Producción nacional anual de cerveza .....	96
Gráfico 3 - Capacidad anual de producción de cerveza .....	96
Gráfico 4 -Tendencia de ventas.....	97



## **INTRODUCCIÓN**

En el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación, se realizó un análisis para determinar la factibilidad de llevar a cabo un proyecto de inversión que consiste en la apertura de una sucursal de la empresa SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS (Sucesión Indivisa), distribuidora exclusiva de bebidas de la firma Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G., en la localidad de El Rodeo, Departamento Ambato (provincia de Catamarca).

Para lograr dicho cometido, se formularon los estudios principales para determinar la conveniencia o no de emprender el proyecto.

En primer término se realizó un análisis exploratorio de carácter bibliográfico sobre formulación y evaluación de proyectos de inversión.

Posteriormente se realizaron los estudios correspondientes a las principales viabilidades, según el siguiente detalle:

**Viabilidad Comercial:** para conocer los componentes del mercado en la zona elegida, es decir, las preferencias de los demandantes, la competencia y la proyección del nivel de ventas.

**Viabilidad Legal:** para conocer los trámites que deberá formalizar la empresa ante los organismos públicos correspondientes.

**Viabilidad Organizacional:** donde se determina la estructura formal de la nueva unidad de negocios integrada con la principal.

**Viabilidad Técnica:** donde se detallan los estudios correspondientes a la ingeniería del proyecto, en cuanto a localización, magnitud del proyecto, maquinarias y equipos.

**Viabilidad Ambiental:** para identificar medidas de control para eliminar, mitigar o compensar los impactos ambientales negativos del proyecto.



Viabilidad Económico-Financiera: para construir un flujo de caja que permita la posterior evaluación económica del proyecto, basada en los estudios previos de viabilidad comercial y técnica.

Finalmente se expuso la conclusión del presente trabajo.

## **TEMA**

### **“FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN”**

Para cualquier entidad, es fundamental la utilización del factor económico de una manera eficiente. Por esta razón es de vital importancia tener la visión del aprovechamiento de las oportunidades que se encuentren susceptibles de ser explotadas positivamente, para así generar valor agregado a los productos, empresas y comunidades entre otras.

Teniendo en cuenta este principio, la firma SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS, dedicada a la distribución exclusiva de bebidas de la firma Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G., que desarrolla sus actividades en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, ha puesto en consideración ampliar y diversificar su accionar en la provincia, mediante el montaje de una sucursal en la localidad de El Rodeo (Departamento Ambato).



## OBJETIVOS

### Objetivo General:

- Determinar la factibilidad de llevar a cabo un proyecto de inversión que consiste en la apertura de una sucursal de la empresa SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS, distribuidora exclusiva de bebidas de la firma Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G., en la localidad de El Rodeo, Departamento Ambato (provincia de Catamarca) para el segundo semestre del año 2012.

### Objetivos Específicos:

- Analizar la Viabilidad Comercial del proyecto para conocer los componentes del mercado en la zona elegida.
- Realizar los estudios correspondientes a la Viabilidad Legal y así conocer los trámites que deberá formalizar la empresa.
- Examinar la Viabilidad Organizacional con el fin de determinar una estructura de manejo adecuada.
- Realizar estudios de Viabilidad Técnica, donde se detalla lo correspondiente a la ingeniería del proyecto.
- Investigar sobre los aspectos de Viabilidad Ambiental y de esa manera identificar medidas de control cuyo objetivo será eliminar, mitigar o compensar los impactos ambientales negativos del proyecto.
- Analizar la Viabilidad Económico-Financiera a los efectos de determinar si el proyecto es o no rentable en el horizonte temporal propuesto.



## **MARCO TEÓRICO**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. Estos últimos rebasan con mucho las posibilidades de su medición monetaria y sin embargo no considerarlos resulta pernicioso, por lo que representan en los estados de ánimo y definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada.

En la valoración económica pueden existir elementos perceptibles por una comunidad como perjuicio o beneficio, pero que al momento de su ponderación en unidades monetarias, sea imposible o altamente difícil materializarlo. En la economía contemporánea se hacen intentos, por llegar a aproximarse a métodos de medición que aborden los elementos cualitativos, pero siempre supeditados a una apreciación subjetiva de la realidad. (Gallardo, 1998)

### **2. PROYECTO DE INVERSIÓN**

Es una propuesta de acción técnico - económica para resolver una necesidad, utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan, saber si la idea es viable, si se puede realizar y si se obtendrán ganancias.

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término, o puesta en operación normal.

Responde a una decisión sobre usos de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios. (Gallardo, 1998)



## **2.1 Elementos básicos de un proyecto de inversión**

-INTRODUCCIÓN: breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto o servicio, además de precisar cuáles son los factores relevantes que influyen directamente en su consumo.

-ANTECEDENTES: proporcionar detalles de constitución de la persona a quien le interesa el proyecto, así como también el estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales prevalecientes en el momento de su realización.

-OBJETIVO: sintetiza los fines del proyecto, tanto de manera general como específica.

-ESTUDIO DE MERCADO: estudio de la oferta, demanda, el precio, el producto, la plaza y la competencia entre otros factores. Se utiliza para conocer un pronóstico de las ventas.

-EL ESTUDIO TÉCNICO: con base en los resultados del estudio de mercado se decidirá qué infraestructura será la necesaria para llevarlo a cabo.

-EL ESTUDIO ADMINISTRATIVO: es la estructuración administrativa de la nueva entidad para que pueda funcionar y poder cumplir con su objetivo.

-EL ESTUDIO FINANCIERO: la evolución de los costos y gastos contra los ingresos, y en base al resultado se toma la decisión más conveniente.

-EVALUACIÓN: estudia el efecto que produce un nuevo proyecto en la sociedad y en el empresario. Pretende determinar la forma de distribuir los recursos económicos, de tal manera que su empleo sea óptimo, por lo que es necesario medir la relación que existe entre los recursos utilizados con los resultados o beneficios estimados.

-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: aspectos más importantes que se originan en la posible ejecución del proyecto, así como las recomendaciones sobre la viabilidad del financiamiento propuesto y sobre todos los aspectos relevantes del proyecto. (Gallardo, 1998)



## **2.2 Estudios principales**

Dentro de los principales estudios se pueden citar: el estudio de mercado, que es una forma en la cual los propietarios de negocios obtienen más información sobre sus clientes, y al hacerlo, están en mejores condiciones de comprender lo que se necesita para hacerlos comprar; el estudio técnico, cuyo objetivo es verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o la prestación del servicio que se pretende realizar con el proyecto; y el estudio financiero, que consiste en la acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros. (Baca Urbina, 1998)

### **2.2.1 El estudio del mercado**

Aquí el objetivo es estimar las ventas. Lo primero es definir el producto o servicio: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve?, ¿Cuál es su “unidad”: piezas, litros, kilos, etc.?, después se deberá conocer cuál es la demanda de este producto, quién lo compra y cuánto se compra en la ciudad, o en el área donde esté el “mercado”.

Posteriormente, se debe estudiar la OFERTA, es decir, la competencia ¿De dónde obtiene el mercado ese producto ahora?, ¿Cuántas tiendas o talleres hay?, ¿Se importa de otros lugares?, se debe hacer una estimación de cuánto se oferta. De la oferta y demanda, se definirá cuanto será lo que se oferte, y a qué precio, éste será el presupuesto de ventas. Un presupuesto es una proyección a futuro. (Baca Urbina, 1998)

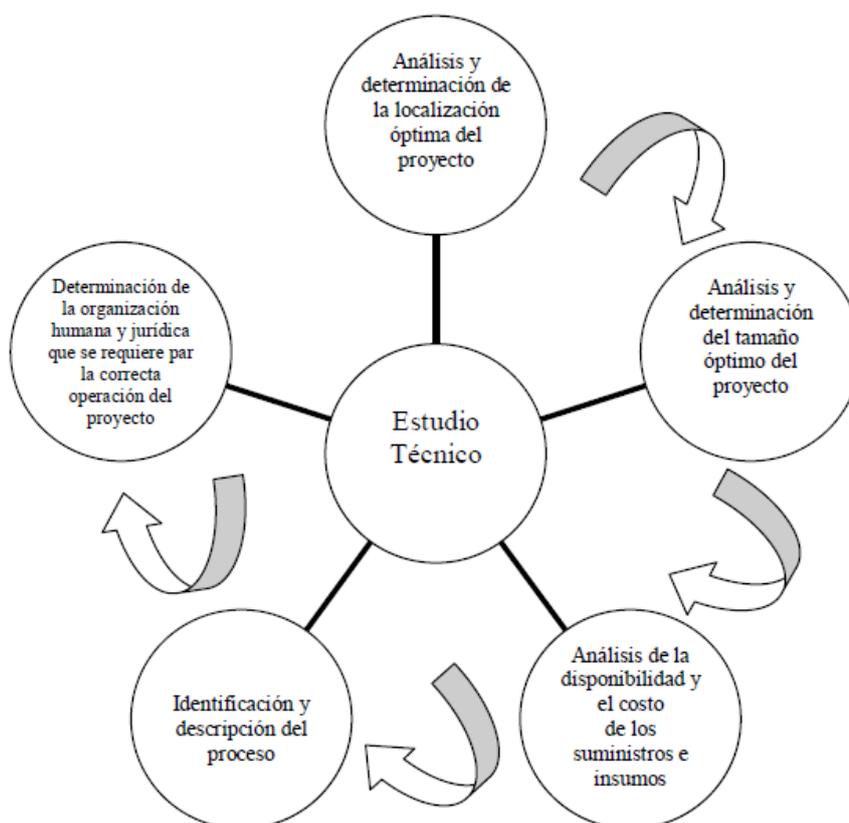
### **2.2.2 El estudio técnico**

El objetivo aquí es diseñar como se producirá aquello que se venderá. Si se elige una idea, es porque se sabe o se puede investigar cómo se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define (Baca Urbina, 1998):

- Dónde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Dónde obtener los materiales o materia prima.
- Qué máquinas y procesos usar.
- Qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe el proceso que se utilizará, y cuánto costará todo y qué se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

**Figura 1 - Estudio técnico**



Fuente: Baca Urbina Gabriel (1998)

### 2.2.3 El estudio financiero

Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable?, para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos, los cuales se obtuvieron de los estudios anteriores. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesitan cambios, como por ejemplo, si se debe vender una cantidad mayor, comprar máquinas más baratas y gastar menos.

Hay que recordar que cualquier “cambio” en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no es satisfactoria, ni aun considerando todos los cambios y opciones posibles, entonces el proyecto será “no viable” y será necesario encontrar otra idea de inversión.



Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es viable, entonces, se pasará al último estudio. (Baca Urbina, 1998)

### 2.2.4 El estudio de organización

Este estudio consiste en definir cómo se hará la empresa, o qué cambios hay que hacer si la empresa ya está formada.

- Qué régimen fiscal es el más conveniente.
- Qué pasos se necesitan para dar el alta al proyecto.
- Cómo organizar la empresa cuando el proyecto esté en operación.

## 3. TIPOS DE PROYECTOS

Proyecto de inversión privado:

Es realizado por un empresario particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios que se esperan del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que genera el proyecto.

Proyecto de inversión pública o social:

Busca cumplir objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo. Los términos evolutivos estarán referidos al término de las metas bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales.

## 4. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen (Nassir Sapag Chain, 2004):

- a. El mercado
- b. La tecnología



- c. El tamaño y la localización
- d. Las condiciones de orden institucional y legal

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnicos, para después seguir con los económicos. Ambos análisis permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la que resulte más conveniente con relación a las condiciones existentes. (Nassir Sapag Chain, 2004)

## **5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

En esta última fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la preinversión, se abordan los mismos puntos de la prefactibilidad. Además de profundizar el análisis del estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada entre sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable. (Nassir Sapag Chain, 2004)

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad, y que han sido incluidas en los términos de referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha.

El estudio de factibilidad debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad. (Nassir Sapag Chain, 2004)

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido, debe ser optimizado. Por optimización se entiende la inclusión de todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, la organización por crear, puesta en marcha y operación del proyecto.

El análisis de la organización por crear para la implementación del proyecto, debe considerar el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, el nivel técnico y administrativo que su operación requiere, las fuentes y los plazos para el financiamiento.



Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, proceso en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. (Nassir Sapag Chain, 2004)

El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto a su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras, a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial.

## **6. ETAPAS DE INVERSIÓN**

Esta etapa se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha. Sus fases son (ILPES, 2004):

**Financiamiento:** Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de preinversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos para poder financiar la inversión.

**Estudios definitivos:** Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., documentos elaborados por arquitectos, ingenieros civiles, electrónicos y sanitarios que son requeridos para la licencia de construcción. Dichos estudios se realizan después de la fase de preinversión en razón de su elevado costo y que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio no saliera factible. Deben ser lo más actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no sólo incluye aspectos técnicos del proyecto, sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas. (ILPES, 2004)

**Ejecución y montaje:** comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en sí, compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que antes de ella, sólo eran planteamientos teóricos.



-Puesta en marcha: denominada también “etapa de prueba” consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación, de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner “a punto” la empresa, para el inicio de su producción normal.

-Etapas de operación: es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio, resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente los costos y gastos en que sean necesarios incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa comienza a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis y evaluación de los resultados obtenidos. (ILPES, 2004)

La determinación de la vida útil de un proyecto, puede determinarse por el periodo de obsolescencia del activo fijo más importante (ej.: maquinarias y procesamiento). A los efectos de la evaluación económica y financiera, el horizonte o vida útil del proyecto más utilizado es de 10 años de operación, en casos excepcionales 15 años.

-Etapa de evaluación de resultados: el proyecto es la acción o respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. (ILPES, 2004)

La evaluación de los resultados cierra el ciclo, preguntándose por los efectos de la última etapa a la luz de lo que inició el proceso. La evaluación de los resultados tiene por lo menos dos objetivos importantes (ILPES, 2004):

1- Evaluar el impacto real del proyecto (empleo, divisas y descentralización), ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.

2- Asimilar la experiencia para enriquecer el nivel de conocimientos y capacidad para mejorar los proyectos futuros.



## 7. LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Con la información acerca del monto de la inversión requerida y los flujos que genera el proyecto durante su vida útil se procede a calcular su rendimiento. (Ross, Westerfield, 2004)

-Periodo de recupero de la inversión

Consiste en determinar el número de períodos necesarios para la recuperación de la inversión inicial.

-Valor presente o actual neto

Definido como el valor presente de una inversión, a partir de una tasa de descuento, una inversión inicial y una serie de pagos futuros. La idea del VAN es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, se dice por tanto, que es conveniente invertir en esa alternativa. (Ross, Westerfield, 2004)

Para obtener el Valor Actual Neto de un proyecto se debe considerar obligatoriamente una tasa de descuento que equivale a la tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o medio de inversión. Si se designa como  $F_n$  al flujo neto de un período  $n$  (positivo o negativo), y se representa la tasa de actualización o tasa de descuento con  $i$  (interés), entonces el Valor Actual (al año cero) del periodo  $n$  es igual a:

$$VA = F_n / (1+i)^n$$

Es necesario definir una tasa de oportunidad del mercado, o sea, el rendimiento máximo que se puede obtener en otras inversiones alternativas con riesgo similar. Con dicha tasa se puede calcular el valor presente equivalente, utilizando el procedimiento analizado al comienzo. Los valores presentes individuales se suman y a ese resultado se le resta el monto de la inversión inicial, obteniéndose así el valor en el tiempo. (Ross, Westerfield, 2004)

VPN: Sumatoria de Ingresos a valor presente – Inversión inicial

$$VPN = VPFN - VPIN$$

En donde VPN es el valor presente neto, VPFN es el valor presente de los flujos de efectivo netos y VPIN es el valor presente de la inversión neta.

Para el cálculo del VPN se utiliza la fórmula de valor presente (VA). Como regla genérica en finanzas, las letras minúsculas indican tasas porcentuales o períodos de tiempo, en cambio, las letras mayúsculas denotan cantidades monetarias o dinero. (Ross, Westerfield, 2004)

$$VPN_0 = \sum_{t=1}^n \frac{VFFN_t}{(1+i)^t} - VPIN$$

En donde:

$VPN_0$ . Es el valor presente neto al día de hoy

$VFFN_t$ . Es el valor futuro del flujo de efectivo neto del periodo  $t$

$i$ . Es la tasa de rendimiento esperada

$t$ . Es el periodo, con valores de 1,2,3...  $n$

$VPIN$ . Es el valor presente de la inversión neta

-Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarse a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cuál es la inversión inicial del proyecto y cuáles serán los flujos de ingreso y de costos para cada uno de los períodos que dure el proyecto, de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. (Ross, Westerfield, 2004)



Financieramente se puede reflejar como sigue:

$$0 = -F_0 + F_1/(1+TIR) + F_2/(1+TIR)^2 + F_3/(1+TIR)^3 + \dots + F_n/(1+TIR)^n$$

Esto significa que se buscará una tasa (d) que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, que es lo mismo que buscar una tasa que haga el VAN igual a cero.

Reglas de decisión para la TIR

- Si  $TIR > i$  significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es más conveniente.

- Si  $TIR < i$  significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es menos conveniente.

Por tasa de descuento se entiende, aquella que se utiliza para traer a valor presente los flujos de caja.

Nótese que el valor presente de los ingresos equivale a la misma inversión inicial, debido a que el proyecto no tiene más flujos de caja negativos en otros períodos diferentes al momento inicial.

La tasa mínima de rendimiento generalmente es la tasa de oportunidad del mercado o costo de capital de las fuentes que financian el proyecto. (Ross, Westerfield, 2004)

## **8. ANÁLISIS F.O.D.A.**

Según Thompson, Strickland (2003), el análisis F.O.D.A. es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla F.O.D.A. proviene de las iniciales de las cuatro variables que se analizan en esta herramienta: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De las cuatro variables las Fortalezas y Debilidades son internas de la empresa por lo tanto se puede influir directamente sobre ellas.



Por lo contrario las Oportunidades y Amenazas son externas a la empresa y es muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, éstos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

Oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.

Debilidades: Son los factores negativos que posee la organización, son internos, se constituyen en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

## **9. MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS**

El presente punto fue extraído del Programa de Calidad de Gestión Comercial “GALAXIA Q”, vigente desde el año 2005 provisto por Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.

A continuación se detallan los procesos y herramientas que forman el modelo de gestión propuesto para el negocio de ventas y distribución.

### **Gestión de ventas**

#### **Nivel de servicio**

El nivel de servicio óptimo para gestionar la atención de una zona surge del análisis detallado de las características propias de la misma y su entorno competitivo en lo que usualmente se denomina Plan Comercial.

El objetivo del mismo es definir las estrategias de gestión del negocio más convenientes para la zona, contando con la aprobación del Gerente Regional de Ventas.

#### **Configuración del Servicio**

Para su diseño se tienen en cuenta los siguientes aspectos:



- Análisis profundo de la zona:

- Urbanas o rurales
- Zonas de imagen, céntricas, suburbios o periferia.
- Marginalidad y condiciones de seguridad
- Grado de concentración/dispersión de los Puntos de Venta.
- Características de la población que reside o circula por la zona (por ej. nivel socioeconómico).
- Intensidad competitiva en las distintas categorías de productos.
- Distancias a los Puntos de Venta
- Drop Size y volumen de la zona

-Elaboración de un censo de los Puntos de Venta, clasificándolos por tipo de negocio de acuerdo a la segmentación definida por la empresa.

-Definición de la modalidad de ventas y la frecuencia de visita convenientes para cada Punto de Venta considerando los factores analizados anteriormente.

-Análisis del portafolio de marcas y la Matriz, Marca/Calibre/Canal (MCC) considerando su aplicación a la zona y su asignación a la fuerza de ventas.

-Definición de las rutas de venta, días de visita y rutas de entrega más adecuadas para cada Punto de Venta de acuerdo a las características de los mismos y al accionar de la competencia.

-Elaboración de un presupuesto de ventas anual de todas las marcas y calibres, en conjunto entre el distribuidor y el ejecutivo de ventas a fin de permitir una correcta planificación de las actividades y recursos.

-Determinación de objetivos de cobertura (o distribución física) por tipo de negocio para los principales productos contando con el asesoramiento del Ejecutivo de Ventas de la zona.



-Análisis de la necesidad de colocación y control de la asignación de material POP de acuerdo a los materiales existentes en la zona, propios y de la competencia.

-Planificación adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo el plan comercial definido anteriormente.

**Nivel de servicio**

**Clasificación de Puntos de Venta**

Los Puntos de Venta tienen características propias que permiten clasificarlos a fin de facilitar el manejo de información, la forma de gestionarlos, el material POP necesario y el nivel de servicio más conveniente. Para esto, y a fin de gestionar con criterio uniforme, se ha definido una clasificación de los Puntos de Venta homogénea para todo el país.

La primera clasificación de Puntos de Venta es según lo que se denomina “Mercado”.

-Mercado Hogar: son los comercios en los que se venden los productos para consumo posterior fuera del local.

**Figura 2 - Mercado Hogar**

<b>CANAL</b>	<b>SUB CANAL</b>
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacén / Despensa / Rotisería</li> <li>• Otros (Carnicería, Verdulería, Panadería, etc.)</li> </ul>
Kioscos / Maxikioscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kioscos</li> <li>• Maxikioscos</li> <li>• Kiosco bar</li> </ul>
Autoservicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicios</li> </ul>
Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipermercados</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Hard Discount</li> </ul>
Petróleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaciones de Servicio</li> </ul>

Fuente: Cámara de la Industria Cervecera (2010)



-Mercado Refrigerado: Son los comercios en donde se vende el producto para su consumo en el momento y lugar de la adquisición, en general enfriado. También se denomina mercado “on premise” o de botella abierta.

**Figura 3 - Mercado Refrigerado**

CANAL	SUB CANAL
Bar / Restaurant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bar / Restaurant</li> <li>• Confiteria</li> <li>• Fast Food</li> <li>• Shopping</li> <li>• Parrilla</li> <li>• Pizzería</li> <li>• Cerveceria</li> </ul>
Disco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disco</li> <li>• Disco Pub</li> </ul>
Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel</li> <li>• Hospital</li> <li>• Escuela</li> <li>• Club / Gimnasio</li> <li>• Cine</li> <li>• Teatro</li> <li>• Empresa</li> </ul>

Fuente: Cámara de la Industria Cervecera (2010)

Dentro de cada uno de estos mercados existe una apertura mayor, teniendo en cuenta los tipos de negocios y la dinámica que en cada uno de ellos se desarrolla. Dentro de cada mercado se clasifican por “Canal y Sub Canal” agrupando así los Puntos de Venta de características similares.

Cada Canal tiene particularidades que determinan la mejor forma de gestionarlo para lograr la mejor ejecución en el Punto de Venta. Esto implica la realización de tareas durante la visita del preventista, el direccionamiento de productos y calibres, la asignación de recursos y material de merchandising.



## **Segmentación de Puntos de Venta**

### **Mercado Hogar**

Los PDV del Mercado Hogar pueden segmentarse en tres niveles según el volumen de venta.

Esto permite asignar prioridades respecto del tipo de identificación, frecuencia de visita, asignación del material POP, entre otros.

Si se efectúa un ranking de clientes ordenando de mayor a menor según volumen de venta, los distintos niveles se determinan del siguiente modo:

Nivel A: los primeros PDV, cuya sumatoria acumulada de volumen de venta representa el 60% del volumen total de la cartera de clientes. Estadísticamente el 60% del volumen se concentra aproximadamente en el 20% de los Puntos de Venta.

Nivel B: los Puntos de Venta que representan el siguiente 30% del volumen, lo que implica alcanzar, junto con los PDV del Nivel A, el 90% del total de volumen de venta.

Nivel C: representan el último 10 % del volumen de venta.

### **Mercado Refrigerado**

En este mercado los Puntos de Venta pueden segmentarse como TOP o REGULARES, teniendo en cuenta los siguientes atributos:

-Imagen: deben ser Puntos de Venta de relevancia y por el tipo de gente que convocan, ser referentes de la zona. Deben ser destacados, generadores de imagen y de primer nivel.

-Volumen de venta: el Punto de Venta debe representar un volumen significativo para la distribución.

-Ubicación: es necesario analizar si los locales se encuentran en avenidas o calles muy transitadas, esquinas importantes, zonas de imagen, dentro de centros comerciales o de esparcimiento con gran afluencia de público o puntos de atracción turística.



-Presión de la competencia: se deberá tener en cuenta cuáles son las acciones que realiza la competencia en la zona de influencia del Punto de Venta.

Un Punto de Venta Refrigerado TOP es aquel que cumple con el atributo de imagen o de volumen.

Los Puntos de Venta que no cumplan con estas condiciones, son considerados Regulares y se clasifican por volumen de venta. A ellos se les da el mismo tratamiento que para los Puntos de Venta del Mercado Hogar, es decir se agrupan en niveles A, B o C.

### **En resumen:**

#### **Mercado Hogar:**

Los PDV se clasifican en Nivel A, B o C, de acuerdo al volumen de venta.

#### **Mercado Refrigerado:**

Los PDV pueden considerarse TOP o Regulares.

Para ser TOP es condición necesaria que se cumplan los atributos de imagen o volumen de venta.

Los restantes PDV serán Regulares, pudiendo ser clasificados en Nivel A, B o C según volumen de venta.

Un número acotado de clientes concentra un gran volumen de ventas. Por eso es importante realizar un seguimiento especial de la evolución de sus ventas, sus posibles necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio.

La segmentación de Puntos de Venta es un factor a considerar en el momento de definir el nivel de servicio y foco de gestión. Tanto los Puntos de Venta “A” como los Refrigerados TOP deben tener un servicio y atención diferencial ya que son generadores de volumen e imagen, y referencia para el resto del mercado.



### Modalidad de venta

Existen distintas modalidades de venta en el mercado. Las más habituales son las siguientes:

**Preventa:** es un sistema de venta en el cual una persona (“el preventista”) obtiene el pedido de un cliente que será entregado posteriormente por otra persona (“el chofer y/o ayudante”). Cada preventista tiene asignada una cartera de clientes y una ruta diaria de venta. Es parte de su tarea estar atento a la incorporación de nuevos clientes y a la posibilidad de convertir a aquellos que comercializan marcas de la competencia.

**Car-Service o Chofer -Vendedor:** las funciones de venta y entrega recaen en un mismo responsable. En este sistema, el pedido y la entrega del producto se realizan en la misma visita al cliente. A la persona que lleva a cabo esta operación se la denomina Chofer –Vendedor. Al igual que en la modalidad de preventa tiene asignada una cartera de clientes y una ruta diaria de venta.

**Sistema Mixto:** resulta de la combinación de dos o más de las modalidades de ventas previamente mencionadas; por ejemplo: preventa en zonas céntricas principales, Car- Service en zonas rurales.

### Definición de la modalidad de venta

Para determinar cuál es la modalidad de venta más conveniente para la zona hay que tener en cuenta distintos factores, entre ellos:

- Características propias de la zona (geográficas, estacionales, comerciales, etc.).
- Características de los PDV: cantidad, clasificación y segmentación, grado de concentración o dispersión de los mismos.
- Criterios de calidad de servicio.
- Modalidad operativa de la competencia.

En general, la Preventa es la modalidad de venta más efectiva, ya que posibilita una mejor ejecución en el Punto de Venta a partir de una gestión especializada, generando una mayor presencia en el mercado y cercanía con los clientes.



### -Ventajas de la Preventa

- Permite el contacto más fluido con el Punto de Venta y por lo tanto, un conocimiento más profundo de sus necesidades, a través de una atención personalizada.
- Brinda mayor posibilidad de desarrollo de toda la cartera de productos impulsando la venta de los productos de menor rotación.
- Aumenta el nivel de servicio en el Punto de Venta a partir de la ejecución de las tareas básicas del preventista.
- Facilita la introducción y el seguimiento de productos (marcas/calibres) de reciente lanzamiento.
- Ayuda al control de stocks y manejo de envases, a través de la verificación de una adecuada rotación de los mismos.
- Reduce el costo de distribución a partir de la programación previa de las entregas.
- Permite una especialización en la función propia, optimizando así la gestión de ventas desde lo relativo a su formación técnico profesional hasta en la implementación de adecuados sistemas de incentivos.
- Optimiza el apoyo promocional al PDV, asesorando tanto en lo referente a la exhibición de producto como al uso y colocación del material POP.
- Dinamiza el relevamiento de las acciones de la competencia en el mercado.
- Favorece una distribución equitativa del producto, posibilitada por el doble circuito de control que se plantea entre la función de venta y la de entrega.

Sin embargo en algunos casos puede resultar eficiente la modalidad Car- Service.

Esto es por ejemplo en sectores donde se conjugan características particulares de los clientes y de la zona, como áreas rurales con pocos PDVs o mucha distancia entre ellos, o zonas muy periféricas de las ciudades con poco potencial de desarrollo. En estos casos el Car-Service puede llegar a ser la modalidad de venta más eficiente.



Es importante tener en cuenta que la exhibición de producto y la colocación de material POP es una función fundamental que debe realizarse en todos los casos.

En ese sentido es importante que el Chofer-Vendedor se encuentre capacitado y realice las tareas de ejecución en el PDV que aplican a su esquema de trabajo.

Dadas las características de las zonas en las que prevalece el Car- Service pueden existir PDV en los que no se puedan realizar todas las tareas que usualmente realiza el preventista. No obstante, la experiencia muestra que las tareas que se presentan a continuación son recomendables para optimizar la gestión del Car-Service:

- Verificar inventario lleno y vacío.
- Realizar la rotación de stock de acuerdo al método F.I.F.O.
- Trabajar la exposición de los productos C.M.Q.
- Verificar la situación y las acciones de la competencia.
- Orientar al PDV en cuanto a la práctica de precios.
- Realizar la propuesta de ventas, ofreciendo todos los productos que apliquen al PDV.
- Renovar y colocar material de merchandising comunicando precios.

Cuando por las características del PDV no se puedan realizar algunas de estas tareas es recomendable orientar al mismo en el cumplimiento de las mismas mediante preguntas o sugerencias adecuadas.

### **Organización de la Fuerza de Ventas**

Las características del mercado y los PDV, descritas al analizar su segmentación y clasificación, llevaron a desarrollar una organización de la Fuerza de Ventas que permita optimizar el servicio al PDV y la gestión comercial del preventista.

Las mejores prácticas implementadas a lo largo de las ventas en el canal Minorista nos permiten definir diferentes tipos de preventistas que forman la fuerza de ventas:



**Enfocada:** Preventistas con una acotada cartera de productos con el fin de incrementar el foco en ciertas líneas.

**Conjunta:** Preventistas que llevan toda la cartera de productos en el canal Hogar.

**Potenciada:** Preventistas que llevan toda la cartera de productos en los canales refrigerados o autoservicios. Los mismos poseen rutas reducidas y comercializan todo el portafolio de productos de C.M.Q. optimizando así su gestión y aprovechando el poder de negociación que le brindan algunas líneas de productos que posee C.M.Q.

Las fuerzas de venta Enfocada y Conjunta tienen asignadas zonas geográficas y su cartera de clientes son los PDV incluidos dentro de la misma. Los preventistas de la fuerza de ventas Potenciada tienen una cartera de clientes especialmente seleccionada por sus características y no respetan asignación geográfica. Esto implica que un preventista potenciado atienda clientes ubicados geográficamente en zonas de distintos preventistas conjuntos o enfocados.

En las plazas de mayor competitividad, estratégica o de imagen, se recomienda la inclusión de preventistas enfocados y potenciados consensuando el alcance y ubicación con la Gerencia Regional de Ventas. En las zonas de menor competitividad es recomendable la atención con preventistas conjuntos y eventualmente potenciados si el número de Autoservicios “A” y Refrigerados TOP lo justifica.

Generalmente, el tipo de preventa se define teniendo en cuenta el volumen y la imagen de la zona. Como premisa general las zonas de baja concentración de volumen se atienden por una única fuerza de ventas conjunta y las de mayor concentración por dos fuerzas de venta enfocadas. El objetivo central de la Fuerza de Ventas Enfocada es incrementar el foco en ciertas líneas de productos aumentando así las ventas y el servicio al Punto de Venta.

Los PDV que atienden los preventistas Potenciados se seleccionan por su imagen, volumen y clasificación por canal, dando lugar así a rutas de Autoservicios del segmento A, y de Refrigerados TOP.

Por las características del mercado no todas las zonas requieren preventistas enfocados y potenciados. Estas son premisas generales que deben analizarse en conjunto



con la Gerencia Regional de Ventas a fin de determinar el mejor esquema de atención al mercado.

### **Esquemas de atención a clientes**

Existen distintos esquemas de atención y debe evaluarse el óptimo para cada zona analizando las características del mercado.

Con el objetivo de definir zonas de atención de clientes por preventista podemos distinguir dos tipos de esquemas posibles:

- Esquema de Mosaicos.
- Esquema de Días de Visita o de Barrido.

Cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas en su aplicación para una zona.

La elección del esquema más adecuado para cada caso surge del consenso entre el Distribuidor y la Gerencia Regional de Ventas, de acuerdo con las características propias de la zona.

#### **-Esquema de Mosaicos:**

En este esquema se divide toda la zona asignada a un Distribuidor por la cantidad de preventistas. A cada preventista le corresponde un área dentro de la zona; a su vez cada área se subdivide por días de atención.

Ventajas:

- Posibilita monitorear la totalidad de la zona todos los días detectando rápidamente acciones de la competencia.
- Posibilita una mayor identificación del preventista con la zona al tener tres rutas generalmente de características homogéneas.
- Genera una mayor identidad del fletero con la zona (un fletero atiende siempre a determinados clientes)
- Fomenta el trabajo en equipo entre Preventista-Fletero (mayor seguimiento y control)



- El “Fuera de Ruta” no es tan grave, pues se circunscribe a una celda definida (las sub-celdas son adyacentes)

- Permite evaluar más fácilmente la gestión del preventista, fletero y merchandiser.

Desventajas:

- No se puede optimizar la carga de camiones, con lo que podría llegar a haber capacidad ociosa.

- Mayor recorrido en distribución.

- Es más dificultoso variabilizar el número de unidades de distribución utilizadas.

### **-Esquema de Días de Visita:**

Este esquema consiste en dividir a la zona asignada total en áreas a las que llamamos “Rutas de Entrega”, de acuerdo a los días de visita (Por ejemplo: Lunes - Jueves, Martes-Viernes, Miércoles-Sábado).

A partir de ellas, se efectúa una nueva subdivisión en función de la cantidad de preventistas que se incluyen en la dotación de ventas. De este modo se adjudican las rutas a los preventistas en cada “Ruta de Entrega”, es decir que todos los preventistas estarán el lunes en una misma “Ruta de Entrega”, el martes en otra y así sucesivamente.

Ventajas:

- Disminuye los costos

- Concentra los recursos

- Permite optimizar la carga de los camiones, ya que se cargan en función de los pedidos realizados. El camión es enviado a recorrer la “Ruta de Entrega” de ese día; allí donde se agota un camión, se carga el segundo, y así sucesivamente.

Desventajas:

- Menor vinculación del fletero con los clientes.



- El preventista maneja rutas de características heterogéneas.
- No se cuenta con información diaria de toda la zona, dificultando la detección de acciones comerciales de la competencia.

### **-Esquema Mixto o de Racimos:**

El esquema mixto consiste en combinar las características del esquema de Mosaicos con el de Días de Visita, capitalizando las ventajas de ambos sistemas y minimizando las desventajas.

El método consiste en realizar agrupaciones de zonas con características similares que permitan optimizar los recursos de distribución, manteniendo en cada día presencia en los distintos sectores atendidos por el distribuidor.

### **-Asignación de días de visita**

Algunas plazas cuentan con una estacionalidad muy marcada dentro de la semana, concentrando más de un 60% de las ventas entre jueves, viernes y sábado. En muchos casos esto genera un aumento de pedidos fuera de ruta y posdatados al presentarse restricciones de caja o envases en el Punto de Venta.

Para maximizar el nivel de servicio, potenciar las ventas y reducir los pedidos fuera de ruta se recomienda realizar un análisis previo a la definición de los días de visita considerando el volumen de la zona y su distribución dentro de la semana, la posibilidad de entrega de posdatados en función de la distancia a otras zonas o al depósito, y las características de imagen y presión competitiva.

Con base en estos factores se debe priorizar la asignación de los días de entrega de mayor volumen a las zonas que reúnan las condiciones prioritarias.



## 10. ANÁLISIS DE REGRESIÓN

El **análisis de regresión** involucra en el estudio, la relación entre dos variables CUANTITATIVAS. En general interesa:

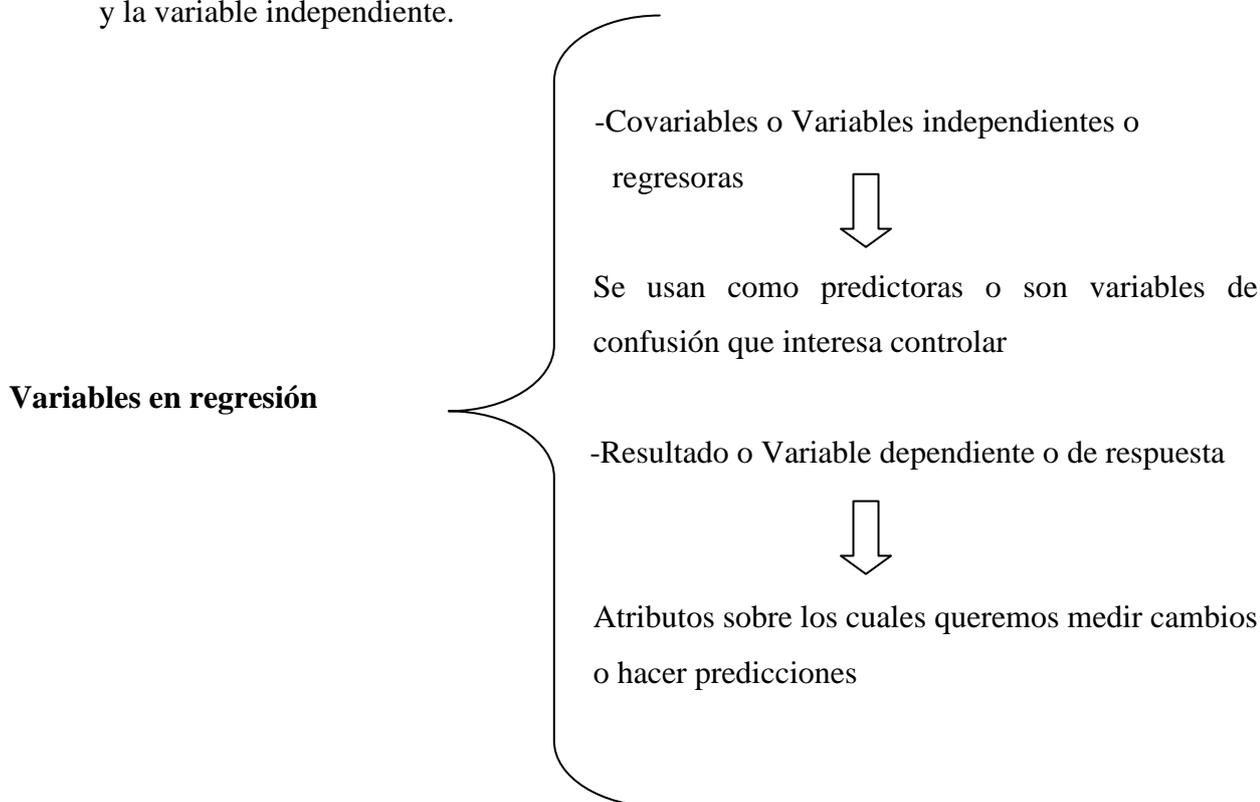
-Investigar si existe una asociación entre las dos variables testeando la hipótesis de independencia estadística.

-Estudiar la fuerza de la asociación, a través de una medida de asociación denominada coeficiente de correlación.

-Estudiar la forma de la relación. Usando los datos se propondrá un modelo para la relación y a partir de ella será posible predecir el valor de una variable a partir de la otra.

Para ello se propondrá un **MODELO** que relaciona una variable dependiente (Y) con una variable independiente (X).

La decisión sobre qué análisis usar en una situación particular, depende de la naturaleza del resultado y del tipo de función que se propone para relacionar el resultado y la variable independiente.



## MODELOS

Se define como MODELO MATEMÁTICO a la función matemática que se plantea como forma de relación entre la variable dependiente (Y) y la o las variables independientes.

La función más simple para la relación entre dos variables es la FUNCIÓN LINEAL

$$Y = a + b X$$

- ◆ Esta expresión es una aproximación de la verdadera relación entre X e Y.
- ◆ Para un dado valor de X el modelo predice un cierto valor para Y.
- ◆ Mientras mejor sea la predicción, mejor será el modelo para explicar el fenómeno.

## MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS

Es un procedimiento de análisis numérico en el cual dadas dos variables X e Y y un conjunto de funciones, se intenta encontrar la función continua dentro de dicho conjunto que mejor se ajuste de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático. (Lind, Marchal, 2005)

### Ecuación de la recta de regresión estimada

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_i$$

$$\hat{\beta}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

$$\hat{\beta}_0 = \bar{Y} - \hat{\beta}_1 \bar{X}$$

$\beta_0$  = Ordenada al origen

$\beta_1$  = Pendiente

**Coefficiente de correlación y determinación:**

El coeficiente de correlación (**r**) es un indicador que mide el **grado de intensidad** de la relación entre las variables. Este indicador varía entre los valores **-1** y **1** y mientras más cerca se encuentre de estos valores indicará una mayor relación entre las variables; mientras que el coeficiente de determinación (**R<sup>2</sup>**) indica la proporción de la variación total en la variable dependiente (Y) respecto a su media explicada en el modelo de regresión y se lo obtiene como la potencia cuadrada de (**r**) cuyo valor oscila entre **0** y **1**. (Lind, Marchal, 2005)

**Fórmula para el cálculo de (r)**

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

$\sigma_{xy}$  = Covarianza de X,Y

$\sigma_x$  = Desviación típica de la variable X

$\sigma_y$  = Desviación típica de la variable Y

Con base en este análisis se puede contar con una herramienta para la predicción y previsión de valores y tendencias para una adecuada interpretación del objeto de estudio.



## MARCO METODOLÓGICO

### ESTUDIO EXPLORATORIO DE CARÁCTER BIBLIOGRÁFICO

Se realizó una revisión de la literatura existente la cual sirvió de base para conocer diferentes conceptos y actividades que componen la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

### ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA

**a. Unidad de Análisis:** SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS, empresa dedicada a la distribución exclusiva de bebidas comercializadas por la firma Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.

**b. Variables analizadas:**

- Capacidad de producción.
- Actividades específicas relacionadas a la distribución de bebidas.
- Actividades comunes a toda la empresa.
- Ubicación, estructura de planta y personal.
- Nivel de actividad.
- Microentorno.
- Macroentorno.

**c. Técnicas utilizadas:**

Entrevista en profundidad estructurada a:

- Titulares de la firma (Anexo I)
- Gerentes departamentales - Jefe Administrativo – Jefe de Ventas – Jefe de Planta.
- Personas especializadas en logística de distribución y abastecimiento – Lic. F. Renzuli – Gerente de Ventas de la empresa.
- Profesionales en Ciencias Económicas para asesoramiento en las áreas de costos y proyecciones financieras - Contadores de la empresa.



Entrevista estructurada a:

-Tres competidores de la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca para evaluar el microentorno competitivo de la empresa. (Anexo II)

Encuesta:

-Potenciales clientes a fin de evaluar los gustos y preferencias.

## **CUESTIONARIO**

Se ha establecido el cuestionario como el instrumento de obtención de datos primarios, debido a que éste es una herramienta amplia compuesta de preguntas, cuya finalidad es conocer determinados aspectos del problema, de acuerdo a la información que se obtenga del público elegido.

Para los competidores se utilizó un cuestionario abierto de 10 preguntas. Se concertó una cita con el responsable de ventas de ISENBECK, y otros distribuidores de aguas y gaseosas de menor envergadura como PRITTY y TORASSO (Anexo II).

El cuestionario para evaluar las preferencias de los consumidores está compuesto por preguntas cerradas y de selección múltiple, con el objetivo de lograr información precisa y cuantificar de la mejor manera la información obtenida (Anexo III).

Se diseñó un plan de muestreo que contiene los siguientes elementos indispensables:

- Unidad de Muestreo
- Tamaño de la muestra
- Procedimiento de muestreo

### **-Unidad de muestreo:**

Se refiere a la definición del público objetivo del muestreo, es el proceso de selección del público que representará la muestra. De acuerdo a las tendencias y predisposición de consumo así como también diversos factores como edad, salud o estética, el estudio se dirige preferentemente a individuos (hombres y mujeres) entre 18 y 80 años de edad, dado el caso de su capacidad adquisitiva y frecuencia de compra.



**-Tamaño de la muestra:**

Para determinar el tamaño de la muestra, éste deberá ser significativo para que proporcione la mayor precisión posible de los resultados. Su determinación estará dada por técnicas estadísticas confiables.

Los términos a utilizarse serán los siguientes:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población de estudio. Aproximadamente 10.000 habitantes del departamento de Ambato.

Z: Número de unidades de desviación típica en una distribución normal que va a producir el grado de confianza deseado. Nivel de confianza 0,95. Valor de Z correspondiente 1,96.

p: Proporción de individuos de la población que cumplen una determinada característica (Nivel de aceptación). Como no se conoce por estudios previos la proporción de los individuos que consumen cerveza en la población en estudio se tomara  $p = 0,50$ .

q: Proporción de individuos que no cumplen una determinada característica (Nivel de rechazo)

e: Nivel de error. Para el presente estudio se tomará como error máximo admisible 0,07, correspondiente al 7 %.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$
$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1 - 0,50)}{0,07^2} = 196$$

Tamaño mínimo de muestra aproximadamente 200.

**-Procedimiento de muestreo:**

Se refiere a cómo se debe escoger al público que formará parte de una muestra. Para obtener resultados representativos debe seleccionarse una muestra probabilística de la población, que permita el cálculo de límites de confianza y del error muestral.

Para la selección de la muestra, se ha establecido el muestreo aleatorio simple, ya que es uno de los métodos más utilizados en este tipo de estudios y permite obtener conclusiones y deducir lo que pudiera ocurrir en la población, con un elevado grado de congruencia.

Para la obtención de datos de la muestra se realizaron 200 encuestas en tres localidades del departamento Ambato, provincia de Catamarca: 100 en la localidad de El Rodeo (A), 50 en La Puerta (B) y 50 en Las Juntas (C), en lugares de funcionamiento nocturno como bares y boliches como así también en restaurantes y hosterías.

El cuestionario está dirigido a estudiar la demanda de cerveza y consta de nueve preguntas que siguen un orden lógico, una redacción clara y no son ambiguas (Anexo III).

En cuanto a la logística que se utilizó para la aplicación de las encuestas, se planeó emplearlas dentro de las zonas mencionadas durante cuatro fines de semana, mediante la participación de dos personas encargadas de realizar las encuestas.

**Fuentes de Información Primarias.**

- Estados financieros de la empresa
- Reportes e Información de C.A.D.I.B.S.A. Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol.
- Boletines de la CÁMARA DE DISTRIBUIDORES DE COMESTIBLES, BEBIDAS Y AFINES.

**Fuentes de Información Secundarias.**

- Informes y estadísticas del INDEC.
- Población total por sexo, índice de masculinidad y densidad de población, por provincia.
- Población total por lugar de nacimiento, por provincia.
- Indicadores demográficos, por provincia. Años 1991-2001.
- Proyecciones y estimaciones por provincia.



## ANÁLISIS DEL SECTOR

### Mercado de la Cerveza

Históricamente la producción en Argentina siempre se ha desarrollado con vistas al mercado interno. Las exportaciones son mínimas, y si se realizan la mayoría son a países limítrofes. Las importaciones son más ínfimas todavía, apenas llegan al 0,18% del consumo total local.

En cuanto a la oferta, el sector cervecero es un mercado de estructura oligopólica integrado por 15 empresas productoras, de las cuales sólo 4 son relevantes. Y a fines del 2007 volvieron a quedar sólo 3 empresas como consecuencia de la venta de ICESA a CCU.

En los últimos cinco años el consumo aparente del sector creció a un ritmo del 4% anual y en el último año el giro del negocio del sector aumentó un 16,8% en relación al año anterior, siendo el consumo per cápita en nuestro país de 41,4 litros al año ubicándose en el puesto número 60 a nivel mundial (Anexo V - Gráfico 1).

Hoy en día en el mercado se comercializa una amplia variedad de marcas (Anexo IV- Tabla I) en congruencia con la última década, el sector presentó una tendencia creciente en términos del nivel de producción (Anexo IV - Tabla II y Anexo V - Gráfico II), explicada por el crecimiento de la demanda y de los cambios en los hábitos de los consumidores, como es el reemplazo de vinos de mesa por cervezas.

Actualmente Argentina tiene una capacidad anual de producción de cerveza de 19.660.000 hectolitros distribuidos casi en su totalidad en tres grandes productores (Anexo IV- Tabla III y Anexo V - Gráfico III).

La estacionalidad del consumo también sufrió varios cambios. Mientras en el 2003 los consumos extremos eran de 34,6% en diciembre y 12,4% en junio, en el último año estos números fueron de 11,7% y 5,4% respectivamente. El consumo se está desestacionalizando, siendo más parejo a lo largo de todo el año.

El segmento de mayor rivalidad claramente sigue siendo la cerveza blanca. En él se libra la batalla de los precios y es donde más se invierte en publicidad y promoción para conquistar al consumidor. Así es como:



- Quilmes compite con Brahma
- Budweiser compite con Isenbeck y Quilmes
- Brahma compite con Budweiser y Schneider
- Isenbeck compite con Quilmes y Brahma
- Schneider compite con Palermo y Bieckert
- Y Heineken compite con Warsteiner y Stella Artois

Durante el último año el sector cervecero destinó más de 200 millones de pesos en publicidad, más de un 80% más que en el 2004, lo cual revela el incremento de la rivalidad competitiva en los últimos años. El crecimiento de las publicidades en radio creció un 3% y la mayor caída la tuvieron las FM.

El segmento de las cervezas negras representa un 4% del mercado y es un segmento en pleno crecimiento. Recordemos que en el 2005 apenas representaba el 2% del mercado. Con respecto a la publicidad, no es un segmento que destine sumas considerables. En el último año Quilmes apenas destinó el 1% de su inversión en publicidad a la cerveza negra.

El segmento Premium cobró fuerza con la incursión de Isenbeck en el mercado ya que fue la única en buscar un posicionamiento mediante este concepto de producto. El 60% de su inversión publicitaria es para Isenbeck, el 23% para Warsteiner y el resto para La Diosa.

Con respecto al mundo de los canales de comercialización de este sector, la distribución es claramente selectiva, con especial dedicación al canal de botella abierta por ser el que permite lograr el posicionamiento objetivo, se escogen los establecimientos adecuados y se realizan las inversiones promocionales y publicitarias correspondientes.

En el caso de las cervezas Light y sin alcohol prácticamente el único participante es Quilmes. Desde sus lanzamientos estas cervezas no han captado mucho mercado (la mayoría mujeres) pero sus ventas caen cada día más y más si no tienen apoyo publicitario.



### **Principales tendencias estratégicas del sector**

- Estructura pequeña de empresas competidoras en el mercado, todas de capitales extranjeros, con amplia cartera de marcas.

- Diversificación de las empresas hacia otros mercados, como es el de vinos, gaseosas, jugos, etc.

- Fuertes inversiones en remodelación y ampliación de la capacidad instalada de las plantas productoras.

- Fuertes inversiones en publicidad y promoción.

- Incremento en las exportaciones hacia nuevos mercados.

- Incremento en el consumo per cápita de cerveza, y en consecuencia aumento de la producción.

- Crecimiento sostenido en las ventas de las variedades Premium y Negra.

- Guerra de precios en la cerveza blanca, no teniendo la misma política para las Premium que pelean por una imagen de marca.

- Distribución extensiva.

En cuanto al producto en sí mismo y la producción en la Argentina, el 94% es industrial, y sólo el 6% artesanal.

#### **Performance de la Competencia – Por Capacidad instalada**

1. Quilmes
2. CICSA
3. CASA ISENBECK
4. SAN CARLOS

#### **Performance de la Competencia – Share Industrial Producción**

1. Quilmes
2. CICSA
3. Isenbeck
4. ICESA



**Performance de la Competencia – Share Artesanal Producción**

1. Quilmes
2. CICSA
3. Isenbeck
4. ICSA

**Reseña histórica de Quinsa**

Quilmes Industrial S.A. (Quinsa), tiene como principal accionista a la familia Bemberg.

**I. Antecedentes.**

El Sr. Otto Peter Bemberg, nació en la ciudad de Colonia, Alemania y llegó temporalmente a Buenos Aires en 1852, a la edad de 23 años.

Al año siguiente regresó a la Argentina, se casó con doña Luisa Ocampo y se estableció en el país.

En 1860, asociado a capitales franceses fundó la destilería de alcohol de grano Franco-Argentina en la localidad hoy llamada Guillermo E. Hudson.

El 21 de octubre de 1887, se comenzó a construir en Quilmes un establecimiento, destinado a la fabricación de cerveza.

El 31 de octubre de 1890 se comenzó la producción y la venta, con la marca que rescataba la antigua denominación indígena de la localidad que, con el transcurso del tiempo, se transformaría en el sinónimo del producto: Quilmes.

Este nombre lo adoptó años después la empresa nativa en Francia, que en 1901 pasó a llamarse Brasserie Argentine Quilmes, símbolo de la unión de un país promisorio con quienes provenientes de Prusia, tuvieron la fe, visión y tesón necesarios para triunfar en la Argentina.

**II. Los primeros 100 años.**

Cervecería y Maltería Quilmes de Argentina cuenta hoy con más de un siglo de trayectoria e identificación con el país y desde entonces, el espíritu pionero de la “Casa



Bemberg” se plasmó en obras y realizaciones que acompañaron desde entonces al desarrollo nacional.

A lo largo del siglo XX el grupo Bemberg participó activamente en la realización de obras tales como la construcción del ferrocarril de La Plata al Meridiano V en la provincia de Buenos Aires, la formación de la Sociedad Ferrocarril de Rosario al Puerto Belgrano, que concretó esa obra, la construcción de la línea de tranvías eléctricos que unió Quilmes con la Capital Federal actual línea de colectivos “22”, se instaló el sistema de aguas corrientes que aún funciona en la ciudad de Quilmes, se extienden las operaciones hacia la selva misionera, se construye Puerto Bemberg con casas, iglesia, escuela, hospital, en el mismo predio donde hoy funciona un importante centro forestal.

Las inversiones crecieron ante los requerimientos del mercado, el cual valoró el esfuerzo industrial centrado en la calidad del producto, y en consecuencia:

El rápido crecimiento de la industria cervecera que determinó que se comprara la Cervecería Schlau de Rosario; se adquirió la cervecería Palermo, para satisfacer la demanda de las nuevas zonas colonizadas; se construyeron las Cervecerías del Norte en Tucumán y de Los Andes en Mendoza; se fundó la Compañía Argentina de Levaduras S.A; se funda Coroplas S.A., empresa dedicada a la fabricación de tapas corona; se establecieron fábricas de hielo y de gas carbónico en Rosario, Córdoba, Paraná, Rafaela y Bahía Blanca; culminando 12 años de ensayos, se distribuyó semilla de cebada cervecera totalmente argentina convirtiéndose en exportador de cebada.

### III. El desafío del Segundo Siglo.

Quinsa ha encarado desafiantes iniciativas que la han convertido en lo que hoy es, la empresa más importante de bebidas en Argentina y en la mayoría de los países donde opera.

El portafolio de marcas en la actualidad está integrado por Quilmes Cristal, Palermo, Liberty (variedad sin alcohol), Quilmes Bock, Quilmes Light, Iguana, Brahma Chopp, Norte y Stella Artois.

A partir del mes de abril del año 2001 se formalizó la fusión legal de la Sociedad BAESA bajo la razón social de Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. Y G.



conformándose la División Cervezas y la División Gaseosas obteniendo derechos para la comercialización de productos de PepsiCo en la Argentina.

Actualmente tiene una participación en el mercado del 68,8 % y explota cinco plantas de producción estratégicamente ubicadas: en la Provincia de Buenos Aires en las localidades de Quilmes y Zárate; en Cuyo en la Provincia de Mendoza; en Tucumán; y en el Litoral en la Provincia de Corrientes. La producción cumple con los más exigentes estándares para ofrecer un producto de óptima calidad a todos los consumidores.

## **ANÁLISIS INTERNO**

Con base en el conocimiento integral de la firma comercial SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS, las características de la zona en donde desarrolla sus actividades y conjuntamente con el estudio del entorno de la misma, se obtuvieron los elementos fundamentales para la elaboración de la matriz F.O.D.A. de la organización.

### **RESEÑA HISTÓRICA DE SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS**

SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS, fue originalmente una empresa unipersonal propiedad del Sr. Reymundo Frías, que se dedicaba a la venta de cerveza Quilmes, jugos y vinos desde más de 30 años atrás.

Luego del fallecimiento del Sr. Frías en 1987, su viuda la Sra. Fanny Díaz Dian continuó con la actividad bajo la figura jurídica de una Sucesión Indivisa explotada comercialmente. Con el correr de los años, la distribuidora fue creciendo, tanto en sus instalaciones, como en la gama de los productos que comercializaba, que actualmente son más de cien.

La distribuidora fue teniendo cada vez una mayor participación en el mercado, llegando al día de hoy, que explota comercialmente un contrato de exclusividad en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, mediante un contrato de distribución con la empresa Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.

Actualmente es también condómino de la sucesión el hijo del matrimonio, el Sr. Javier Frías, que junto a su madre, dirigen junto al equipo jerárquico, las acciones de la distribuidora.



## **MISIÓN DE LA EMPRESA**

Brindar un servicio eficiente y responsable que colme las expectativas y exigencias de los clientes.

Lograr una importante participación en el mercado que permita obtener condiciones convenientes, consolidando a la empresa y apoyándose en un Sistema de Gestión de Calidad que apueste a la mejora continua de sus procesos.

Estimular en forma permanente el buen ambiente laboral y el trabajo en equipo, con el objetivo pleno de satisfacer al cliente. Trabajar sobre la base del análisis de datos, situaciones y actividades debidamente planificadas.

## **VISIÓN DE LA EMPRESA**

Construir su futuro basado en las fortalezas que tiene hoy y que la han llevado al lugar que ocupa en la actualidad, en cuanto a resultados económicos, crecimiento, estilo de trabajo de la empresa, así como su imagen tanto dentro como fuera de ella.

Para ese futuro se desarrollará todo el esfuerzo necesario para competir en los desafiantes mercados.

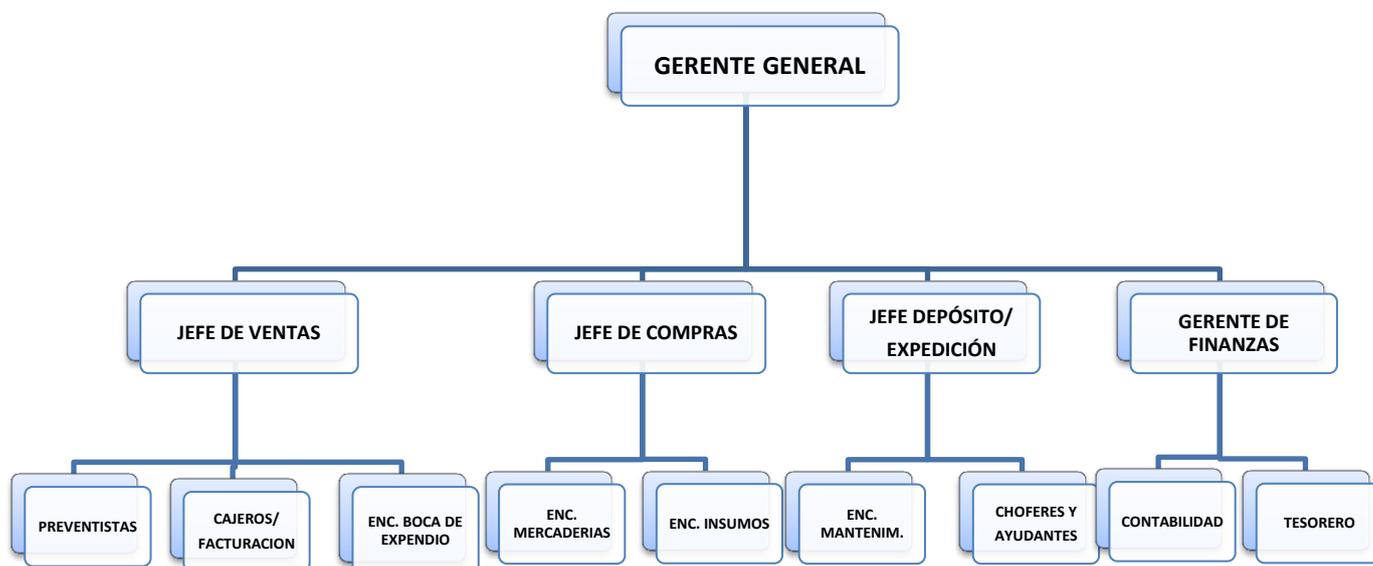
Esto último ha sido lo que ha llevado a la empresa a permanecer por más de treinta años en el ramo de distribución de bebidas.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

La organización adopta una estructura orgánica funcional y cuenta aproximadamente con setenta empleados, de los cuales son:

- Nivel jerárquico: ocho entre jefes, supervisores y gerentes.
- De oficina: doce entre personal contable, de facturación, cajeros, etc.
- De preventa: veinticinco preventistas.
- De depósito: veinticinco entre personal de depósito, choferes y ayudantes.

Figura 4 – Organigrama



Fuente: Elaboración propia

**Gerencia General:** Tiene la máxima autoridad y se encarga de dirigir y supervisar de manera inmediata el trabajo de las demás jefaturas a su cargo; planifica medidas y métodos destinados a satisfacer las necesidades de todas las áreas. Dirige y controla las políticas acordadas con el fin de lograr los objetivos planeados.

**Área Comercial:** Está a cargo de un gerente comercial, quien es responsable de las siguientes actividades:

- Conocimiento y estudio del mercado.
- Determinación de estrategias de ventas.
- Políticas de descuentos y bonificaciones.
- Establecimiento de objetivos de ventas.
- Gestiones contractuales de exclusividad con potenciales clientes tales como supermercados, bares, boliches, kioscos, etc.
- Segmentación de clientes y determinación de modalidades de venta.



-Determinación de la logística de preventa (rutas asignadas a cada preventista en función al área geográfica y tipo de cliente).

-Asignación de rutas a choferes de camiones de reparto.

-Asignación de material POP a los clientes (heladeras, mesas, sillas, artículos de cartelería, etc.)

-Supervisión de ventas en boca de expendio.

-Relaciones con las demás áreas.

Tiene a su cargo al personal de preventa que es el encargado de las visitas rutinarias a los clientes quienes realizan los pedidos que posteriormente son cargados al sistema para luego ser facturados y detallados en los resúmenes de carga.

**Área Compras:** El gerente de compras se encarga de llevar a delante las siguientes políticas y acciones:

- De estrategias de compras (minimización de costos y abastecimiento de surtidos)

-Obtención de descuentos y bonificaciones.

-Negociación directa con proveedores.

-Solicita a depósito informes rutinarios de stock y rotación de productos y cruza información con el área comercial para la determinación óptima de pedidos.

Es responsable de dos encargados quienes ejecutan las solicitudes operativas establecidas por el gerente.

**Área Depósito y Expedición:** El jefe de depósito se encarga de la supervisión general del área y desempeña las siguientes funciones orientadas a:

-Recepción y control de compras recibidas.

-Control de calidad de productos.

-Toma de inventarios de mercaderías y confección de reportes de stock y rotación de mercaderías.



-Preparación y control de cargas para despacho según resúmenes emitidos por sistema.

-Control de devoluciones de ventas y de envases vacíos.

-Supervisión de tareas por parte del personal de mantenimiento y limpieza.

**Área finanzas:** Dirigida por un gerente quien armoniza las actividades del personal contable (encargado de la contabilidad general y de la liquidación de los sueldos y jornales) con tesorería (encargada del recuento y clasificación de los valores que posteriormente son ingresados al sistema bancario).

## **ANÁLISIS F.O.D.A. DE SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS**

### **Determinación de las Fortalezas**

-Posee una ventaja competitiva ya que es la única distribuidora exclusiva de los productos en la ciudad.

-Es una empresa solvente dentro de sus cuentas lo que favorece el apoyo de distintas entidades financieras.

-Tiene poder de negociación con los clientes, por ser exclusiva en la zona.

-La empresa tiene control y dirección sobre las ventas al cliente final.

-Tiene el mejor sistema de ruteo de distribución de la zona.

-Atención personalizada a todos aquellos clientes que desean adquirir los productos.

-La distribución de los productos es entregada en el tiempo solicitado satisfaciendo las necesidades del cliente.

-El personal preventista se encuentra capacitado para poder relacionarse con el cliente meta y de esa manera tener una mejor relación entre los clientes y la empresa.

-El nivel de gerencia se encuentra comprometido y confiado ante la competencia observando la experiencia y sabiduría del mercado en cuestión.

- Capacitación permanente al personal del manejo del sistema de ruteo.



-Alto nivel de capacidades para generar aptitudes de ventas.

### **Determinación de las Oportunidades**

-Nuevos canales de distribución dentro de un corto plazo, ya que podría extenderse a otros departamentos de la provincia, dado que éstos no están explotados de manera exclusiva por ninguna otra marca.

-Se pueden lograr mejores acuerdos con los proveedores para ampliar los canales de distribución, accediendo a una logística de abastecimiento más eficiente y una mejora en el precio del producto como consecuencia del incremento en el volumen.

### **Determinación de las Debilidades**

-Ciertas brechas logísticas en el rango de cobertura para algunos sectores que pueden ser mercados meta (lugares que por su ubicación geográfica son de difícil acceso).

-La empresa no cuenta con un plan de marketing.

-No se ha realizado ninguna prueba piloto fuera del área de cobertura.

-La falta de personal en el nivel gerencial evita que la empresa pueda avanzar con mayor fuerza.

-La empresa trabaja a capacidad plena en sus instalaciones, con lo cual no se cuenta con una estructura adecuada para el manejo de mayores volúmenes de mercaderías.

-Dado que el costo de la publicidad para la empresa es elevado no se cuenta con la publicidad pertinente y necesaria.

### **Determinación de las Amenazas**

-Como la mayor arma de la empresa es el sistema de ruteo y las actualizaciones del programa son muy dinámicas, se puede perder actualidad en el uso del sistema.

-El desarrollo de la competencia se encuentra en constante crecimiento y en la vanguardia de la industria.

-Existen numerosas restricciones municipales en cuanto al consumo de cerveza.



En virtud de lo analizado en el sector y en la matriz F.O.D.A., se podría afirmar un diagnóstico favorable sobre la situación actual de la empresa que permita llevar a cabo el proyecto de expansión de la empresa hacia nuevos horizontes comerciales.

## **ESTUDIO DE LAS VIABILIDADES**

### **VIABILIDAD COMERCIAL**

La determinación de la viabilidad comercial se basa en el estudio de la conducta de los consumidores de cerveza, la determinación del producto a comercializar, la estimación de la demanda, el volumen de venta del negocio y la manera en la que llegara el producto a los consumidores, con el objeto de sustentar el diseño de una estrategia comercial pertinente.

### **ANÁLISIS**

Los resultados de la muestra analizada (Anexo III) indican que la misma se comporta de manera homogénea. También se puede observar en la tabla IV (Anexo IV) que la segmentación por grupos etarios no será necesaria, ya que el comportamiento de los mismos en los diferentes lugares estudiados es similar.

Con base en las encuestas realizadas se puede inferir que más del 90% de los encuestados consumen cerveza en algún momento, siendo ésta en un 96% de tipo industrial tornándose irrelevante en el mercado a la cerveza de tipo artesanal cuyo bajo consumo, se fundamenta en un 70% a la falta de conocimiento y publicidad del producto.

Con respecto a la frecuencia de consumo, los datos indican que un 70% de los consumidores de cerveza la consumen al menos dos veces a la semana dándose el 60% del consumo en casas y en bares y cabe señalar que el 45% del consumo doméstico se da en maximioscos y drugstores, por encima de supermercados y almacenes.

Cabe mencionar que el consumo de otro tipo de bebida con contenido alcohólico es por elección en los consumidores de cerveza el vino, con un porcentaje de consumo del 60% por encima de otras cinco bebidas observadas.



Como dato relevante se determinó que aproximadamente el 80% de los consumidores de cerveza, consumen cerveza con una presentación de envases retornables.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se puede afirmar que comercialmente es factible la distribución de cerveza QUILMES CRISTAL en la localidad de El Rodeo.

### **ELECCIÓN DEL PRODUCTO**

Dentro de las marcas que produce y comercializa Cervecería y Maltería Quilmes se eligió QUILMES CRISTAL por ser la bandera de la empresa y es la más utilizada para todas las promociones y publicidades de la empresa; y la marca de mayor aceptación en el público consumidor.

### **IMAGEN DE QUILMES CRISTAL**

La imagen de la cerveza Quilmes está compuesta por: la etiqueta con dos franjas celestes y una blanca en el medio (como los colores de la bandera Argentina); el logo de Quilmes en letras negras, estando debajo la palabra Cristal y por último, un envase de vidrio oscuro que refuerza el amarillo de la cerveza.

Elementos que forman parte de la simbología de Quilmes: la espuma blanca, el chopp con el mango de la Q; el color amarillo de cerveza; la Quilmes de 970 cm<sup>3</sup>; el color azul ahora celeste de la marca; la tapita de lata y su posterior ruido al destapar la botella.

La marca comenzó a asociarse con uno de los valores más tradicionales de la Argentina: el fútbol. La estrategia de Quilmes y su alianza con los clubes deportivos incluyen el sponsoreo de los eventos deportivos, las promociones vinculadas con los clubes y la publicidad en las camisetas.

Para llegar a este punto, Quilmes tuvo que saber cómo piensa y ver cuáles son las costumbres típicas del argentino en relación al consumo de cerveza, al punto de que hoy la marca Quilmes es sinónimo de cerveza en Argentina. Las publicidades reflejan esa relación.

## ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Con base en los datos históricos de la demanda proporcionados por la empresa en función de investigaciones propias en el departamento de Ambato, se determinó la siguiente tendencia de la demanda:

**Tabla 5 - Tendencia de la demanda en unidades**

Año	Código (*)	Ventas en unidades
2003	-5	4.500
2004	-4	6.000
2005	-3	6.100
2006	-2	8.200
2007	-1	8.500
2008	1	10.900
2009	2	14.000
2010	3	16.000
2011	4	21.931
2012 (estimado)	5	25.921

Fuente: Elaboración propia

(\*) Para el cálculo de los valores de la demanda proyectada se tomaron los valores codificados en orden sucesivo posteriores al último período histórico (2012 estimado).

Para la determinación de la demanda proyectada se utilizó el método de los mínimos cuadrados, cuya recta de regresión puede observarse en el Anexo V (Gráfico IV), y se pudo obtener la siguiente ecuación:

$$Y = 1950 x + 12205 \quad \text{con un } R^2 = 0.896$$

El coeficiente de determinación es mayor a 0.7, con lo cual se puede inferir que la demanda estimada guarda una importante relación con la tendencia de ventas.



**Tabla 6 - Proyección de la demanda para los cinco años siguientes**

Año	Demanda proyectada en unidades
1	23.905
2	25.855
3	27.807
4	29.755
5	31.707

Fuente: Elaboración propia

Se estima en función de datos empíricos proporcionados por la distribuidora central, que el proyecto tendrá una penetración de mercado del 80 % en los dos primeros años, y un 90 % en el tercero, cuarto y quinto año del horizonte de planeación.

Asimismo, se estima que a partir del primer año las ventas tendrán un incremento anual del 10 %, en función de que se mejoran las operaciones al ubicarse el proyecto en el propio mercado.

De acuerdo a lo antedicho las ventas finales proyectadas en unidades quedan de la siguiente manera:

**Tabla 7 - Ventas proyectadas en unidades**

Año	Demanda proyectada en unidades	Penetración en el mercado	Ventas proyectadas en unidades
1	23.905	80%	19.124
2	25.855	80%	20.684
3	27.807	90%	25.026
4	29.755	90%	26.780
5	31.707	90%	28.536

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8 - Ventas finales en unidades**

Año	Ventas proyectadas en unidades	Variación anual en unidades	Ventas finales en unidades
1	19.124		19.124
2	20.684	2068	22.752
3	25.026	2503	27.529
4	26.780	2678	29.457
5	28.536	2854	31.390

Fuente: Elaboración propia



## **MODALIDAD DE VENTA**

Dadas las características de la zona y de los consumidores se estima conveniente adoptar una modalidad de ventas car-service (chofer vendedor) en complemento con las ventas en la boca de expendio en las instalaciones de la distribuidora y las ventas por vía telefónica.

En función de lo descrito precedentemente, y en base al análisis del sector y de la empresa, se puede afirmar que desde el punto de vista comercial es viable el proyecto de apertura de la sucursal de la distribuidora en la localidad de El Rodeo.

## **VIABILIDAD LEGAL**

El presente emprendimiento será una sucursal en la localidad de El Rodeo de la empresa SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS (Sucesión Indivisa), que se constituirá legalmente como un nuevo punto de venta de la distribuidora central.

## **FORMALIDADES PARA SOLICITAR UN NUEVO PUNTO DE VENTA**

### **1-ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP)**

#### **Gestión de Puntos de Ventas y solicitud de impresión de comprobantes**

Sistema Registral: transferencia electrónica de datos a través del sitio “web” institucional (acceso con clave fiscal).

-Declaración del domicilio en el sistema registral, Administración de Domicilios “crear nuevo domicilio”.

- Altas, bajas y modificación de puntos de venta. “ABM de puntos de venta”.

- Solicitud de Alta del nuevo punto de venta.

- Solicitud de impresión de comprobantes “Nueva solicitud de Código de Autorización de Impresión (C.A.I.)” e indicar:

- 1) Punto de venta
- 2) Código de comprobante



- 3) Cantidad solicitada
- 4) Responsables autorizados para tramitar la impresión de los comprobantes ante la imprenta

-Evaluación de la solicitud por parte de la AFIP.

### **Gestión de controladores fiscales**

Procedimiento de alta de controladores fiscales:

-ABM de controladores fiscales.

-Datos relativos al controlador fiscal:

- Modelo
- Número de serie
- Especificar estado del equipo (nuevo o usado)
- CUIT del vendedor y del servicio técnico

-Constancia de presentación mediante sistema.

## **2- ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RENTAS CATAMARCA**

### **Formulario de Inscripción de Sucursales IB – 5518**

1- Solicitud

2- Apellido y Nombre o Razón Social

- C.U.I.T.
- Fecha de inscripción
- Fecha de inicio de actividades

3- Denominación Sucursal

- Domicilio
- Barrio
- Localidad
- Departamento



- Provincia

4- Descripción de Actividades

### **3-MUNICIPALIDAD DE EL RODEO**

#### **Habilitación comercial**

-Solicitud de Constancia de Aptitud Técnica del Local.

-Formulario para Habilitación Técnica Comercial.

### **4- BROMATOLOGIA MUNICIPAL**

#### **Sección habilitación**

-Presentación de documentación.

- DNI de los titulares
- Carnet sanitario del personal
- Cédula fiscal actualizada
- Informe de actividad a desarrollar

-Acondicionamiento de instalaciones.

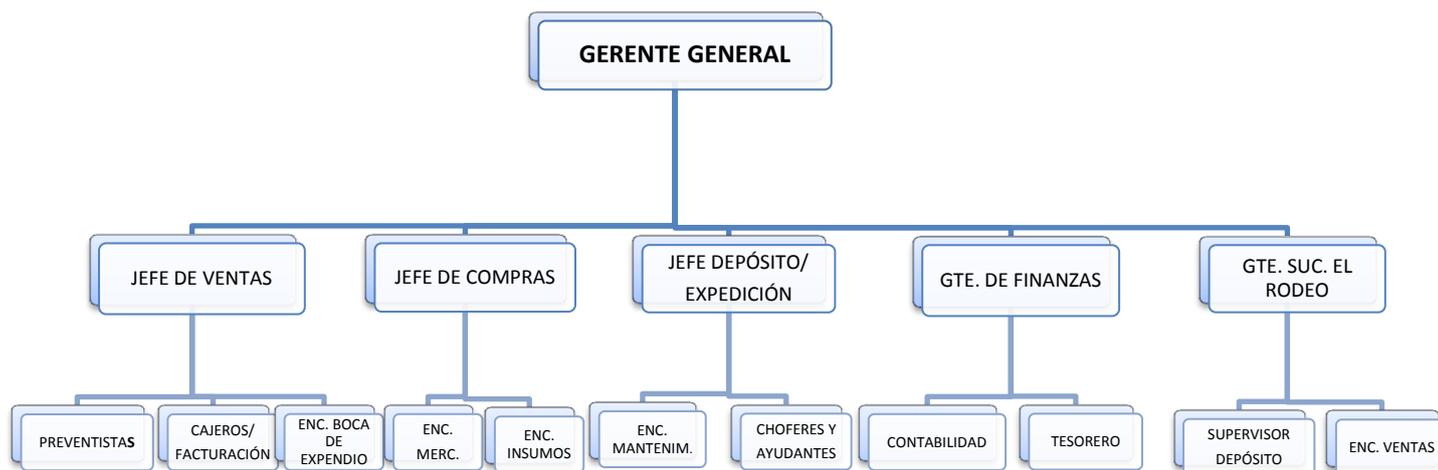
-Cumplimiento de medidas de seguridad.

Lo planteado hasta aquí, pone de manifiesto que no existe ningún impedimento legal para la apertura de la distribuidora en la localidad mencionada.

**VIABILIDAD ORGANIZACIONAL**

La distribuidora incorpora una nueva unidad de negocios: La nueva sucursal en la localidad de El Rodeo.

**Figura 5 - Nuevo organigrama**



Fuente: Elaboración propia

**ESTRUCTURA FORMAL DE LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS**

La estructura organizativa está conformada de la siguiente manera

- 1 Administrador general (contabilidad y finanzas)
- 1 Encargado de gestión de ventas, pedidos y carga de datos en el sistema Intranet
- 1 Supervisor de depósito (control de stock y reporte de pedidos)
- 1 Cajero y encargado de facturación para las ventas de la boca de expendio

- 2 Operarios de depósito
- 1 Chofer del camión para la distribución de la mercadería
- 1 Ayudante de chofer

Los servicios de Vigilancia y Limpieza serán contratados bajo la figura de Outsourcing.

**Figura 6 - Organigrama de la nueva unidad de negocio**



Fuente: Elaboración Propia



A continuación se detallan los sueldos del administrador y el de los empleados, estos últimos fueron calculados en base a lo dictaminado por el Gremio de los Empleados de Comercio y al Sindicato de Camioneros (incluidos los montos del Seguro de Vida Obligatorio y el aporte a la ART).

**Tabla 9 - Costo de nómina salarial**

CATEGORIAS	S. Bruto( \$)	No Remun.( \$)	Cargas Ss. (%)	Cargas Ss. (\$)	Total Mensual (\$)	Total Anual (\$)
1 administrador ( contabilidad y finanzas)	12.000		35,5	4.260	16.260	211.380
1 encargado de gestión de ventas	4.374,03	656,10	35,5	1.552,78	6.582,91	85.577,84
1 supervisor de depósito	4.251,00	637,65	35,5	1.509,11	6.397,76	83.170,82
1 cajero y encargado de facturación	4.162,56	624,38	35,5	1.477,71	6.264,65	81.440,43
2 operarios de depósito	4.135,67	620,35	35,5	1.468,16	6.224,18	80.914,38
1 chofer para camión	6.280,42	2.083,92	37	2.323,76	10.688,10	138.945,24
1 ayudante del chofer	4.990,30	2.014,56	37	1.846,41	8.851,27	115.066,52
<b>TOTALES</b>	<b>40.193,98</b>	<b>6.636,96</b>		<b>14.437,92</b>	<b>61.268,86</b>	<b>796.495,23</b>

Fuente: Elaboración propia

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**Recepción del Producto:** Los productos son transportados desde la distribuidora central de la empresa en San Fernando del Valle Catamarca. Al llegar al depósito de la sucursal se descarga el producto para ser almacenado, luego se carga el equivalente del producto en envases vacíos para ser transportados nuevamente a la distribuidora central.

**Despacho:** Las cargas se realizan diariamente en función de las planillas de cargas que arrojan las ventas realizadas el día anterior, paralelamente se descargan los envases vacíos provenientes de las entregas ya realizadas (ese mismo día) a los clientes, que son almacenados para su posterior retorno, finalizando el ciclo abastecimiento de productos, expedición de los mismos y retorno de envases.

### Modalidades de Venta del producto:

-Car service o chofer vendedor: Al llegar a cada cliente el vendedor fletero lo aborda, toma el pedido para la próxima entrega y cierra la venta, posteriormente se descargan los productos de la venta anterior y se seleccionan los envases vacíos del cliente para ser cargados en el camión y trasladados al depósito.



-Ventas en boca de expendio: Los clientes particulares realizan las compras directamente en la boca de expendio del depósito, ellos se encargan del traslado de los cajones con envases para el cambio con el producto lleno.

-Ventas por vía telefónica: Los clientes realizan los pedidos por vía telefónica, los cuales son cargados al sistema y reflejados en los resúmenes de cargas a expedirse el día siguiente (o en caso a la fecha requerida por el cliente), para luego ser entregados por el fletero.

En el presente apartado se puso de manifiesto la estructura organizacional del proyecto, se determinó el costo de incorporar al nuevo personal y se plasmaron las principales acciones operativas que se realizarán en el cumplimiento de las tareas diarias.

### **VIABILIDAD TÉCNICA**

#### **Localización**

**El Rodeo** es una importante villa turística de la provincia de Catamarca, Argentina. Está situada en el Departamento Ambato, al pie de las sierras de Ambato, a 1.250 msnm y a sólo 35 km de la capital provincial.

Su microclima fresco y agradable en verano y su proximidad a la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca atraen a numerosos turistas, que cuentan con hosterías y zonas de camping en el lugar.

#### **Atractivos turísticos**

Desde allí se realizan circuitos de montaña donde se aprecian imponentes vistas panorámicas y caudalosos ríos, los cuales luego descienden hasta el pueblo. Hay hosterías y lugares donde acampar.

Desde aquí se realizan numerosos paseos por los alrededores y excursiones a caballo a los pintorescos rincones serranos de las cercanías. Otras actividades posibles son la pesca, cabalgatas, baños en arroyos y piletas, y festivales folclóricos nocturnos en enero y febrero.

Existen importantes propuestas hoteleras y gastronómicas, también existe mucha actividad nocturna (boliches y bares), sobre todo en periodos vacacionales.

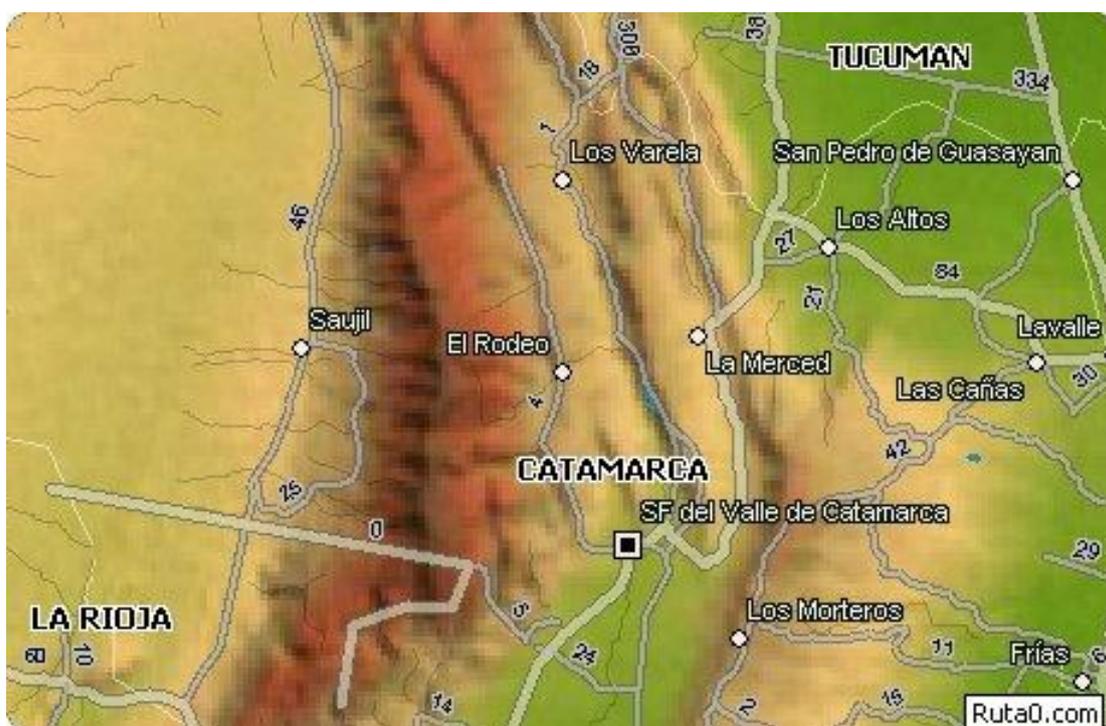
### Características demográficas

Cuenta con 1.500 habitantes (INDEC 2001) lo que representa un incremento del 42,48 % frente a los 725 habitantes del censo anterior (INDEC 1991).

Su reducido número de habitantes, superficie y características generales del lugar, hacen que El Rodeo reúna la condición de “pueblo chico”, en donde la interacción entre los habitantes es muy común tanto en la convivencia cotidiana como así también en los diferentes eventos sociales.

Al ser una villa turística, en tiempos fuera de temporada los tipos de eventos sociales se concentran en reuniones familiares, reuniones en bares, boliches, restaurantes y eventos típicos del pueblo, ya sean culturales o festivos, los que suceden con mucha frecuencia.

**Figura 7 - Localización geográfica de El Rodeo**



Fuente: Municipalidad de Ambato (2012)



## **DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO**

De acuerdo a la opinión de expertos y en función de los datos arrojados por la viabilidad comercial en lo que hace a la proyección de ventas, se determinó que se debe poseer un depósito que cuente con las siguientes características:

-Un Almacén de producto lleno, para almacenar dos mil cajones (2.000) de producto, esta área debe estar techada y ventilada.

-Un Almacén de producto vacío, para almacenar dos mil cajones (2.000) de envases retornables vacíos, esta área puede estar descubierta.

-Un área de Estacionamiento, para el camión de reparto chasis largo.

-Un área para realizar las operaciones de carga y descarga de los camiones.

-Un área de Almacenamiento para el material publicitario.

(\*) Los cajones con sus respectivos envases para la comercialización del producto serán adquiridos mediante un contrato de comodato con Cervecería y Maltería Quilmes con un plazo indeterminado.

La capacidad para almacenar 4000 cajones (2000 vacíos en paralelo con 2000 llenos) se estableció en función de la rotación esperada para el período cinco del proyecto (máximo nivel de volumen esperado), la cual fue establecida en base al costo de ventas estimado según los estudios realizados (demanda estimada), al stock promedio de producto lleno (2000 cajones), al tiempo que demora el proveedor para surtir cada pedido (15 días aproximadamente) y al margen de tiempo que considera apropiado la empresa ante cualquier imprevisto sin llegar a desabastecer a los clientes (7 días aproximadamente), lo que determina que un stock de 2000 unidades de producto lleno rotaría 16 veces al año, es decir cada 22 días.

Cabe aclarar que la estacionalidad del producto hace que en ciertas temporadas existan algunos retrasos en los surtidos por parte de la planta de la provincia de Tucumán (planta proveedora habitual) como consecuencia de la alta demanda, teniendo que trasladar el producto desde otras plantas productoras más alejadas geográficamente (plantas productoras de las provincias de Corrientes y Mendoza), con lo cual se considera adecuada la política de abastecimiento y gestión del producto.



## **SUPERFICIE DE OCUPACIÓN**

El área ocupada por el producto se determinó en base a los siguientes cálculos: el producto en las presentaciones retornables y los envases vacíos se transportan en pallets de madera con una medida de 0.80 mts. de ancho por 1.20 mts de largo, en las cuales se transportan cincuenta cajones, a una altura de un 1.75 mts.

Cuatro mil cajones de producto representan 80 pallets de 50 cajones cada uno. Las estibas se almacenan haciendo torres de dos o tres pallets uno sobre otro, cuando se colocan dos pallets, uno sobre otro el espacio físico debe tener por lo menos cuatro metros de alto y cuando son tres, seis metros.

Si se almacena en estibas de dos pallets cada una, el almacén debe tener un área útil de 1600 mts<sup>2</sup> aproximadamente, para almacenar 40 estibas (4000 cajones de producto entre vacíos y llenos), si son de tres torres debe tener un área útil de 700 mts<sup>2</sup> aproximadamente, para almacenar 27 estibas.

-El área para el almacén de los envases vacíos, es igual a la del almacén de productos llenos.

-Para almacenar el material promocional se requiere una área cerrada de aproximadamente 20 mts<sup>2</sup>, con una altura mínima de 2.5 metros.

## **ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y MAQUINARIA**

### **Maquinarias:**

- 1 camión para reparto usado
- 2 zorras hidráulicas para manipular los pallets
- 2 carros para manipular cajones de cerveza

**Tabla 10 - Costo y depreciación de maquinarias**

Detalle	Valor de Costo (\$)	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual (\$)	Valor de Recupero (\$)
1 Camión de reparto	100.000	5	20.000	60.000
2 Zorras hidráulicas	2.400	10	240	1.000
2 Carros	1.000	10	100	0
TOTAL	103.400		20.340	61.000

Fuente: Elaboración propia

**Muebles de oficina:**

- 1 Caja registradora para dinero con controlador fiscal
- 2 Escritorios de oficina
- 2 PC completas con muebles
- 1 Mueble para archivos y carpetas
- 1 Acondicionador de aire frío calor 6500W
- Muebles y útiles varios

**Tabla 11 - Costo y depreciación de muebles y útiles**

Detalle	Valor de Costo (\$)	Vida útil (Años)	Depreciación Anual (\$)	Valor de Recupero (\$)
1 Caja registradora	3.000	10	300	1.000
2 Escritorios	3.000	10	300	800
2 PC	10.000	5	2.000	5.000
1 Mueble para archivos	2.000	10	200	500
1 Aire acondicionado	6.000	10	600	2.000
Muebles y útiles varios	1.500	10	150	0
TOTAL	25.500		3.550	9.300

Fuente: Elaboración propia



Para el cálculo de la depreciación de los bienes de uso se utilizó el método de depreciación lineal o constante. El valor de recupero se determinó en función de la estimación del valor de venta que los bienes tendrán al finalizar su vida útil.

El local para el depósito es propiedad de los titulares de la empresa, el cual será destinado al presente proyecto y no generará costo de alquiler.

### **VIABILIDAD AMBIENTAL**

La implementación del presente proyecto no implica un impacto ambiental negativo, ni va en contra de las normas ambientales vigentes a nivel nacional ni local, pero el único aspecto relativo a los cuidados y mantenimiento del medio sería el tratamiento de los residuos de vidrio producidos por la rotura de botellas en los procesos de manipulación del producto a ofrecer.

Para ello el vidrio roto que se genere en la operatoria diaria, será enviado a los fabricantes de las botellas para su posterior reciclado, en un proceso que comienza en el depósito de la nueva sucursal, donde se recolectarán estos rezagos que serán enviados posteriormente a la planta productora de Cervecería y Maltería Quilmes en la provincia de Tucumán, por medio de los camiones fletados que entreguen los pedidos de mercaderías a la sucursal, en los cuales se cargará el vidrio recolectado hasta ese momento para su posterior traslado.

De esta manera, se genera un ciclo cerrado de reciclado, con un doble beneficio ambiental: reducción del volumen de residuos, y reducción de uso de energía para la fabricación de vidrio.



## ESTUDIO ECONÓMICO

El Estudio Económico está basado en la información contenida en la viabilidad comercial y técnica, su finalidad es construir un flujo de caja que permita la posterior evaluación económica del proyecto.

El siguiente esquema sirve de orientación sobre la forma en que están presentados los datos para construir el flujo de caja:

- 1. Ventas anuales**
- 2. Costo de la Inversión inicial**
- 3. Depreciación de los bienes de uso**
- 4. Costos de operación**
- 5. Resumen de los Costos**
- 6. Flujo de Caja**

### VENTAS ANUALES

A continuación se estiman los ingresos anuales, en base a las estimaciones de venta del proyecto y los precios de venta del mercado.

El precio de costo de cada cajón de 12 cervezas es de \$ 44,60 y el precio de venta es de \$ 98,21. El costo de la mercadería vendida representa aproximadamente el 45 % del precio de venta.

Como el mercado de cervezas es oligopólico, los productores tienen poder para la determinación del precio, en consecuencia todo aumento en el costo se verá trasladado a los precios de venta.

Para tener en cuenta el efecto que produce la inflación en la actividad comercial, se tomó como coeficiente de actualización anual a la tasa de crecimiento promedio anual del índice de precios al consumidor del capítulo correspondiente a alimentos y bebidas publicado por el INDEC para los cuatro últimos años.



Calculo del coeficiente de actualización:

$$\text{IPC (12-2007)} = 96,71$$

$$\text{IPC (12-2008)} = 103,71$$

$$\text{IPC (12-2009)} = 111,69$$

$$\text{IPC (12-2010)} = 123,89$$

$$\text{IPC (12-2011)} = 135,67$$

$$\text{TC (2008)} = [(103,71/96,71)-1].100 = 7,23 \%$$

$$\text{TC (2009)} = [(111,69/103,71)-1].100 = 7,69 \%$$

$$\text{TC (2010)} = [(123,89/111,69)-1].100 = 10,92 \%$$

$$\text{TC (2011)} = [(135,67/123,89)-1].100 = 9,5 \%$$

Tasa de crecimiento promedio para los cuatro años:

$$(7,23 + 7,69 + 10,92 + 9,5)/4 = 8,83 \%$$

**Tabla 12 - Ventas anuales en base a la demanda estimada**

Año	Ventas finales en unidades	Precio por cajón (\$)	Ventas finales en pesos (\$)
1	19.124	98,21	1.878.168,04
2	22.752	106,88	2.431.820,72
3	27.529	116,32	3.202.154,64
4	29.457	126,59	3.729.037,47
5	31.390	137,77	4.324.546,54

Fuente: Elaboración propia



## COSTO DE LA INVERSIÓN INICIAL

A continuación se detallan los costos de la inversión inicial en activos fijos como las maquinarias, las instalaciones y los muebles y equipos de oficina. Por decisión del inversor no se recurrirá al financiamiento externo.

**Tabla 13 - Costo de la inversión inicial**

1 caja registradora para dinero con controlador fiscal	\$ 3.000
2 escritorios de oficina	\$ 3.000
2 PC completas con muebles	\$ 10.000
1 mueble para archivos y carpetas	\$ 2.000
1 acondicionador de aire frío calor 6500W	\$ 6.000
Muebles y útiles varios	\$ 1.500
1 camión para reparto usado	\$ 100.000
2 zorras hidráulicas para pallets	\$ 2.400
2 carros para manipular cajones de cerveza	\$ 1.000
Acondicionamiento de instalaciones	\$ 19.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 147.900</b>

Fuente: Elaboración propia

## DEPRECIACIÓN DE LOS BIENES DE USO

**Tabla 14 - Cálculo de la depreciación**

BIENES DE USO	Valor de Origen (\$)	Vida Útil (Años)	Amort. Anual (\$)
1 Caja Registradora	3.000	10	300
2 Escritorios	3.000	10	300
2 Computadoras de escritorio	10.000	5	2.000
1 Archivero	2.000	10	200
1 Acondicionador Frio - Calor	6.000	10	600
Muebles y Útiles Varios	1.500	10	150
1 Camión	100.000	5	20.000
2 Zorras Hidráulicas	2.400	10	240
2 Carros	1.000	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>128.900</b>		<b>23.890</b>

Fuente: Elaboración propia



**COSTOS DE OPERACIÓN**

**Costo de nómina**

A continuación se detalla el resumen del costo anual de la nómina salarial, según los cálculos determinados en la viabilidad organizacional:

**Tabla 15 - Resumen del costo de la nómina salarial**

CATEGORIAS	Total Anual (\$)
1 administrador ( contabilidad y finanzas)	211.380
1 encargado de gestión de ventas	85.577,84
1 supervisor de depósito	83.170,82
1 cajero y encargado de facturación	81.440,43
2 operarios de depósito	80.914,38
1 chofer para camión	138.945,24
1 ayudante del chofer	115.066,52
<b>TOTAL</b>	<b>796.495,23</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto al coeficiente de actualización para los salarios se tomó un 15 % que representa el promedio del crecimiento anual de los sueldos de los Empleados de Comercio conjuntamente con el de los dependientes del Sindicato de Camioneros.

**Tabla 16 - Incremento anual de los sueldos**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos (\$)	796.495,23	915.969,51	1.053.364,94	1.211.369,68	1.393.075,13

Fuente: Elaboración propia



**Costo de Servicios y Gastos Generales**

A continuación se detallan los costos de publicidad, energía, combustible y mantenimiento general.

Se tomó como coeficiente de actualización un 20% para publicidad y un 5% anual para los servicios y gastos generales, estimados en función de los datos del mercado en la zona y a pronósticos de la tasa de inflación en tales partidas para los próximos cinco años.

**Tabla 17 - Costo de servicios y gastos generales**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 4.000	\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.295
Electricidad	\$ 5.400	\$ 5.670	\$ 5.953,50	\$ 6.251,18	\$ 6.563,73
Combustible	\$ 18.600	\$19.530	\$ 20.506,50	\$ 21.531,83	\$ 22.608,42
Mantenimiento Gral.	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.891	\$ 14.586
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 42.600</b>	<b>\$ 45.450,00</b>	<b>\$ 48.586,50</b>	<b>\$ 52.053,23</b>

Fuente: Elaboración propia

**RESUMEN DE COSTOS**

**Tabla 18 - Resumen de costos de operación**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 796.495,23	\$ 915.969,51	\$ 1.053.364,94	\$ 1.211.369,68	\$ 1.393.075,13
Publicidad	\$ 4.000	\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.295
Electricidad	\$ 5.400	\$ 5.670	\$ 5.953,5	\$ 6.251,18	\$ 6.563,73
Combustible	\$ 18.600	\$ 19.530	\$ 20.506,5	\$ 21.531,83	\$ 22.608,42
Mantenimiento Gral.	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.230	\$ 13.891,5	\$ 14.586,08
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 836.495,23</b>	<b>\$ 958.569,51</b>	<b>\$ 1.098.814,94</b>	<b>\$ 1.259.956,19</b>	<b>\$ 1.445.128,36</b>

Fuente: Elaboración propia



**FLUJO DE CAJA**

Con todos los datos obtenidos se procede al cálculo de los flujos de caja para un horizonte temporal de 5 años.

**Tabla 19 - Flujo de fondos del proyecto**

DETALLE	Año 0 (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Inversión inicial	- 147.900					
Ingresos por ventas		1.878.168,04	2.431.820,72	3.202.154,64	3.729.037,47	4.324.546,54
Costo de ventas		-845.175,62	- 1.094.319,32	- 1.440.969,59	- 1.678.066,86	- 1.946.045,94
Costos de operación		- 836.495,23	-958.569,51	-1.098.814,94	-1.259.956,19	- 1.445.128,36
Depreciaciones		- 23.890	- 23.890	- 23.890	- 23890	-\$2.3890
Utilidad antes de imp.		172.607,19	355.041,88	638.480,11	767.124,42	909.482,23
Imp. a las ganancias		- 56.960,37	- 117.163,82	- 210.698,44	- 253.151,06	- 300.129,14
Depreciaciones		23.890	23.890	23.890	23.890	23.890
Flujo de fondos	-147.900	139.536,82	261.768,06	451.671,68	537.863,36	633.243,09
<b>FF acumulado</b>		<b>- 8.363,18</b>	<b>253.404,88</b>	<b>705.076,56</b>	<b>1.242.939,92</b>	<b>1.876.183,01</b>

Fuente: Elaboración propia



## EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se realizó a través del análisis del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de recuperó.

### CÁLCULO DEL VAN Y DE LA TIR

La tasa de descuento (definida en 20%), es decir, la tasa de costo del capital propio fue estimada de acuerdo al costo de oportunidad de destinar el dinero necesario para esta inversión en un plazo fijo del Banco de la Nación Argentina que actualmente otorga un rendimiento del 12% anual (Marzo 2012), como así también una corrección por los efectos de la inflación, el riesgo de la tasa y por incumplimiento de pago, se incluyen unos puntos adicionales por Riesgo país y la rentabilidad propia del inversor.

<b>Tasa nominal BNA</b>	<b>0,12</b>
<b>Corrección por inflación</b>	<b>0,03</b>
<b>Corrección Riesgo País</b>	<b>0,03</b>
<b>Corrección propia del inversor</b>	<b>0,02</b>
<b>Tasa de descuento Ajustada</b>	<b>0,20</b>

Fuente: Indicadores financieros BCRA

**Tabla 20 - Calculo del VAN y TIR del proyecto**

Período	Flujo de Fondos	Factor de Actualización	Valor Actualizado
0	-\$ 147.900,00	1	-\$ 147.900,00
1	\$ 139.536,82	0,83333	\$ 116.280,22
2	\$ 261.768,06	0,69444	\$ 181.782,21
3	\$ 451.671,67	0,5787	\$ 261.382,39
4	\$ 537.863,36	0,48225	\$ 259.384,60
5	\$ 633.243,10	0,40188	\$ 254.487,74
<b>VAN</b>			<b>\$ 925.417,16</b>

Fuente: Elaboración propia

**La TIR arrojada por sistema es del 149,18%.**



El Valor Actual Neto es de \$925.417,16 ; al ser un valor positivo implica que la sumatoria del flujo actualizado de los ingresos es mayor que la sumatoria del flujo actualizado de egresos, en tal caso, se recomienda aceptar el proyecto ya que es económicamente factible.

En éste análisis la tasa interna de retorno (TIR) es del 149,18 %, y es mayor que la tasa de oportunidad (estimada en 20%)

### **CÁLCULO DEL PERÍODO DE RECUPERO**

Como se pudo apreciar en el flujo de fondos acumulado, la inversión inicial se recupera en el segundo año de vida del proyecto, más exactamente al año y 12 días.

### **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

A continuación se analizarán tres situaciones diferentes. En un primer escenario se analizará la viabilidad financiera del proyecto con una penetración de mercado considerada como base (escenario base). En un segundo escenario se analizará el caso de una mayor penetración de mercado (escenario optimista) y en un tercer escenario, se considerará una menor penetración de mercado con un incremento en los costos operativos del 20% por período (escenario pesimista).

La elección de la variable de mercado se fundamenta en el importante grado de afectación que tiene sobre el resultado del proyecto, impactando directamente sobre la rentabilidad del mismo y el incremento en los costos operativos ante un posible escenario pesimista, guarda consideración ante eventuales cambios en los factores macroeconómicos (inflación, presión fiscal, etc.) que pueden afectar negativamente la determinación de los mismos.

Se calculan los flujos de caja del proyecto con los nuevos supuestos y se efectuará la evaluación financiera para determinar si el proyecto es viable en cada una de estas tres diferentes situaciones.



**Escenario Base:** Penetración de mercado del 70 % en los tres primeros años y del 80 % en los siguientes.

**Tabla 21 - Ventas en pesos en función de la demanda proyectada**

Año	Demanda Proyectada (Unidades)	Penetración de Mercado	Ventas Proyectadas (Unidades)	Variación Anual (Unidades)	Ventas Finales (Unidades)	Precio por Cajón (\$)	Ventas (\$)
1	23.905	70%	16.734	0	16.734	98,21	1.643.397
2	25.855	70%	18.099	1.810	19.908	106,88	2.127.843
3	27.807	70%	19.465	1.946	21.411	116,32	2.490.564
4	29.755	80%	23.804	2.380	26.184	126,59	3.314.699
5	31.707	80%	25.366	2.537	27.902	137,77	3.844.041

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22 - Flujo de fondos del proyecto escenario Base**

DETALLE	Año 0 (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Inversión inicial	-147.900					
Ingresos por ventas		1.643.397,04	2.127.843,13	2.490.564	3.314.699,98	3.844.041,37
Costo de ventas		-739.528,67	-957.529,41	-1.120.754,12	-1.491.614,9	-1.729.818,61
Costos de operación		-836.495,21	-958.569,51	-1.098.814,94	-1.259.956,2	-1.445.128,36
Depreciaciones		-23.890	-23.890	-23.890	-23.890	-23.890
Utilidad antes de imp.		43.483,14	187.854,21	247.105,66	539.238,80	645.204,39
Imp. a las ganancias		-14.349,44	-61.991,89	-81.544,87	-177.948,80	-212.917,45
Depreciaciones		23.890	23.890	23.890	23.890	23.890
Flujo de fondos	- 147.900	53.023,70	149.752,32	189.450,79	385.179,99	456.176,94
<b>FF acumulado</b>		<b>-94.876,30</b>	<b>54.876,02</b>	<b>244.326,81</b>	<b>629.506,81</b>	<b>1.085.683,75</b>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 23 - Cálculo del VAN y TIR escenario Base**

Período	Flujo de Fondos	Factor de Actualización	Valor Actualizado
0	-\$ 147.900,00	1	-\$ 147.900,00
1	\$ 53.023,70	0,83333	\$44.186,24
2	\$ 149.752,32	0,69444	\$ 103.994
3	\$ 189.450,79	0,5787	\$ 109.635,17
4	\$ 385.179,99	0,48225	\$ 185.753,05
5	\$ 456.176,94	0,40188	\$ 183.328,39
<b>VAN</b>			<b>\$ 478.996,85</b>

Fuente: Elaboración propia

**La TIR arrojada por sistema es del 88,65%.**

**Conclusión escenario Base**

En éste análisis la tasa interna de retorno (TIR) es del 88,65 %, y es mayor que la tasa de oportunidad (estimada en 20%)

Con este nuevo escenario, el proyecto sigue siendo viable económicamente, ya que el VAN sigue teniendo un valor positivo y la TIR es superior a la tasa de oportunidad estimada. El período de recupero es al año y siete meses.

**Escenario Optimista:** Penetración de mercado del 90 % en los cinco años.

**Tabla 24 - Ventas en pesos en función de la demanda proyectada**

Año	Demanda Proyectada (Unidades)	Penetración de Mercado	Ventas Proyectadas (Unidades)	Variación Anual (Unidades)	Ventas Finales (Unidades)	Precio por Cajón (\$)	Ventas (\$)
1	23.905	90%	21.515	0	21.515	98,21	2.112.939
2	25.855	90%	23.270	2.327	25.596	106,88	2.735.798
3	27.807	90%	25.026	2.503	27.529	116,32	3.202.154
4	29.755	90%	26.780	2.678	29.457	126,59	3.729.037
5	31.707	90%	28.536	2.854	31.390	137,77	4.324.546

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 25 - Flujo de fondos del proyecto escenario optimista**

DETALLE	Año 0 (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Inversión inicial	-147.900					
Ingresos por ventas		2.112.939,05	2.735.798,31	3.202.154,64	3.729.037,47	4.324.546,54
Costo de ventas		-950.822,57	-1.231.109,24	-1.440.969,59	-1.678.066,9	-1.946.045,94
Costos de operación		-836.495,23	-958.569,51	-1.098.814,94	-1.259.956,2	-1.445.128,36
Depreciaciones		-23.890	-23.890	-23.890	-23.890	-23.890
Utilidad antes de imp.		301.731,25	522.229,56	638.480,11	767.124,42	909.482,23
Imp. a las ganancias		-99.571,31	-172.335,75	-210.698,44	-253.151,06	-300.129,14
Depreciaciones		23.890	23.890	23.890	23.890	23.890
Flujo de fondos	-\$147.900	226.049,94	373.783,81	451.671,68	537.863,36	633.243,10
<b>FF acumulado</b>		<b>78.149,94</b>	<b>451.933,74</b>	<b>903.605,41</b>	<b>1.441.468,78</b>	<b>2.074.711,87</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 26 - Cálculo del VAN y TIR escenario optimista**

Período	Flujo de Fondos	Factor de Actualización	Valor Actualizado
0	-\$ 147.900,00	1	-\$ 147.900,00
1	\$ 226.049,94	0,83333	\$ 188.374,20
2	\$ 373.783,81	0,69444	\$ 259.570,43
3	\$ 451.671,68	0,5787	\$ 261.382,40
4	\$ 537.863,36	0,48225	\$ 259.384,60
5	\$ 633.243,10	0,40188	\$ 254.487,74
<b>VAN</b>			<b>\$ 1.075.299,4</b>

Fuente: Elaboración propia

**La TIR arrojada por sistema es del 194,10%.**



**Conclusión escenario optimista**

En éste análisis la tasa interna de retorno (TIR) es del 194,10 %, y es mayor que la tasa de oportunidad (estimada en 20%)

Con este nuevo escenario, el proyecto sigue siendo viable económicamente, ya que el VAN sigue teniendo un valor positivo y la TIR es superior a la tasa de oportunidad estimada. En este caso la inversión inicial se recupera aproximadamente a los ocho meses dentro del primer año.

**Escenario Pesimista:** Penetración de mercado del 70 % en los tres primeros años y del 80 % en los siguientes con un aumento de los costos operativos en un 20 % por año.

**Tabla 27 - Flujo de fondos del proyecto escenario pesimista**

DETALLE	Año 0 (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Inversión inicial	-147.900					
Ingresos por ventas		1.643.397,04	2.127.843,13	2.490.564,72	3.314.699,98	3.844.041,37
Costo de ventas		-739.528,67	-957.529,41	-1.120.754,12	-1.491.614,99	-1.729.818,61
Costos de operación		-1.003.794,27	-1.150.283,41	-1.318.577,93	-1.511.947,43	-1.734.154,03
Depreciaciones		-23.890	-23.890	-23.890	-23.890	-23.890
Utilidad antes de imp.		-123.815,90	-3.859,69	27.342,67	287.247,56	356.178,72
Imp. a las ganancias		40.859,24	1.273,69	-9.023,08	-94.791,69	-117.538,98
Depreciaciones		23.890	23.890	23.890	23.890	23.890
Flujo de fondos	-147.900	-59.066,66	21.304	42.209,59	216.345,86	262.529,74
<b>FF acumulado</b>		<b>-206.966,66</b>	<b>-185.662,65</b>	<b>-143.453,06</b>	<b>72.892,80</b>	<b>335.422,54</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28 - Cálculo del VAN y TIR escenario pesimista**

Periodo	Flujo de Fondos	Factor de Actualización	Valor Actualizado
0	-\$ 147.900,00	1	-\$ 147.900,00
1	-\$ 59.066,66	0,83333	-\$ 49.222,02
2	\$ 21.304	0,69444	\$ 14.794,35
3	\$ 42.209,59	0,5787	\$ 24.426,69
4	\$ 216.345,86	0,48225	\$ 104.332,79
5	\$ 262.529,74	0,40188	\$ 105.505,45
<b>VAN</b>			<b>\$ 51.937,26</b>

Fuente: Elaboración propia

**La TIR arrojada por sistema es del 27,34%.**

#### **Conclusión escenario pesimista**

Para el presente caso la tasa interna de retorno (TIR) es del 27,34 %, y es mayor que la tasa de oportunidad (estimada en 20%)

Con este nuevo escenario, el proyecto sigue siendo viable económicamente, ya que el VAN sigue teniendo un valor positivo y la TIR es superior a la tasa de oportunidad estimada. En este caso la inversión inicial se recupera aproximadamente a los tres años y ocho meses



## CONCLUSIÓN

Conforme a los antecedentes expuestos durante el desarrollo del presente proyecto, a continuación se exponen las conclusiones obtenidas en el análisis efectuado.

Del estudio de mercado se determina que el producto es de consumo masivo, y se presenta en un mercado oligopólico donde los precios son establecidos por el mayor productor, existe una demanda creciente de la marca con una buena cobertura de clientes y de participación de mercado, se observa una notable diferencia en la preferencia por el consumo de la marca Quilmes, lo cual torna irrelevante a la competencia.

De acuerdo a los resultados se concluye que existen oportunidades de crecimiento y expansión que hacen viable continuar con el proyecto.

El tamaño de la demanda garantiza al proyecto un mercado atractivo, lo que demuestra que el proyecto mantendría asegurada la obtención de utilidades durante su vida útil.

Con respecto a la inversión requerida para el presente proyecto se determinaron los valores correspondientes a la inversión fija, capital de trabajo, obras físicas y gastos de apertura, valores necesarios para estimar la inversión requerida con lo que se podría afirmar que es viable desde el punto de vista técnico.

En lo atinente al aspecto legal, la distribuidora de El Rodeo se constituirá como una sucursal de la distribuidora SUCESIÓN DE REYMUNDO FRÍAS, Sucesión Indivisa explotada comercialmente.

En lo que se refiere a los costos que intervendrán en la operación del proyecto, en primera instancia se determinaron los costos de ventas, para luego ser relacionados con los ingresos del proyecto provenientes de la comercialización de los productos, y otros costos operativos, finalmente se obtuvo el flujo de efectivo y su proyección para cinco años; en este caso los resultados obtenidos demuestran que el proyecto generará ganancias desde el primer año y se incrementarán de manera favorable para los siguientes años, lo que señala que el proyecto es factible desde el punto de vista de que los ingresos son mayores a los gastos.



El escaso monto de la inversión inicial, hace que sea factible el autofinanciamiento, ya que los inversores cuentan con los recursos necesarios para no recurrir al crédito.

En cuanto a la evaluación financiera, se estimó un costo de oportunidad que permitió medir el rendimiento mínimo requerido por el proyecto y la TIR demostró ser superior al costo de oportunidad lo que indica que invertir en este proyecto resulta conveniente ya que los ingresos que el mismo genere van a ser superiores a los de cualquier otra opción. El VAN resultó ser positivo, lo que confirma a su vez la viabilidad del proyecto. En cuanto al período de recuperación de la inversión, se ha estimado que éste se encuentra dentro de los parámetros idóneos con respecto a la vida útil del proyecto. Así mismo como se pudo observar en el análisis de sensibilidad, el proyecto sigue siendo rentable aún en el peor de los escenarios.

A través del presente trabajo se puso de manifiesto que la implementación adecuada de una nueva unidad de negocio genera el crecimiento del mismo, como consecuencia de un incremento en la cartera de clientes que conlleva un incremento en las ventas y en la rentabilidad, abarcando nuevos horizontes territoriales entre otros factores que participan y afectan el proyecto, por lo que se considera que este trabajo es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, Gabriel (1998) Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw- Hill.
- Gallardo, J. (1998) Formulación y evaluación de proyectos de inversión, un enfoque de sistemas. México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (2004). Guía para la presentación de proyectos. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Lind, Marchal, (2005). Estadística aplicada a los negocios y la economía: Mc Graw-Hill.
- Ross, S A, R W Westerfield, J F. Jaffe, (2004). Finanzas corporativas. México: Mc Graw- Hill.
- Sapag, N., y R. Sapag. (2004) Preparación y evaluación de proyectos. México: Mc Graw- Hill.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). Administración Estratégica. Textos y Casos. México: Mc.Graw-Hill.

### Otras fuentes:

- Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol (C.A.D.I.B.S.A.).
- Cámara de Distribuidores de Comestibles Bebidas y Afines.
- Cámara de la Industria Cervecera.
- Indicadores Financieros BCRA (<http://www.bcra.gov.ar>).
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).
- Modelo de Gestión de Ventas y Programa de Calidad de Gestión comercial “GALAXIA Q”.



## ANEXOS

### ANEXO I: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS TITULARES DE LA EMPRESA SUCESION DE REYMUNDO FRIAS

1. **Nombre:**
2. **¿Desde qué edad inicio en la empresa?**
3. **¿Cuándo la fundó?**
4. **¿Qué lo motivó a crear la empresa?**
5. **¿Qué objetivos tiene a corto, mediano y largo plazo con respecto a la empresa?**
6. **¿Qué importancia tienen para usted sus empleados?**
7. **¿Cuál es su criterio de contratación para el personal administrativo y empleados?**
8. **¿Cuáles son sus valores personales y cuales los de la empresa?**
9. **¿Cuál es la razón de ser de la organización?**
10. **¿Cómo concibe el cambio organizacional?**
11. **¿Cuáles son las principales FODA de la empresa?**
12. **¿Existe algún tipo de capacitación?**
13. **¿Cómo dirige a su empresa (liderazgo), como toma las decisiones?**



- 14. ¿Cómo son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa (proveedores, clientes)?**
  
- 15. ¿Le gusta encargarse de supervisar las actividades o prefiere delegar?**
  
- 16. ¿Cómo se encuentra organizada su empresa (departamentos, funciones, etc.)?**
  
- 17. ¿Qué hace diferente a su empresa de las demás?**
  
- 18. ¿Quiénes son sus principales competidores?**
  
- 19. ¿Quiénes son sus principales clientes?**
  
- 20. ¿Cuáles son los productos que maneja?**
  
- 21. ¿Con qué equipo cuenta?**



**ANEXO II: CUESTIONARIO A COMPETIDORES**

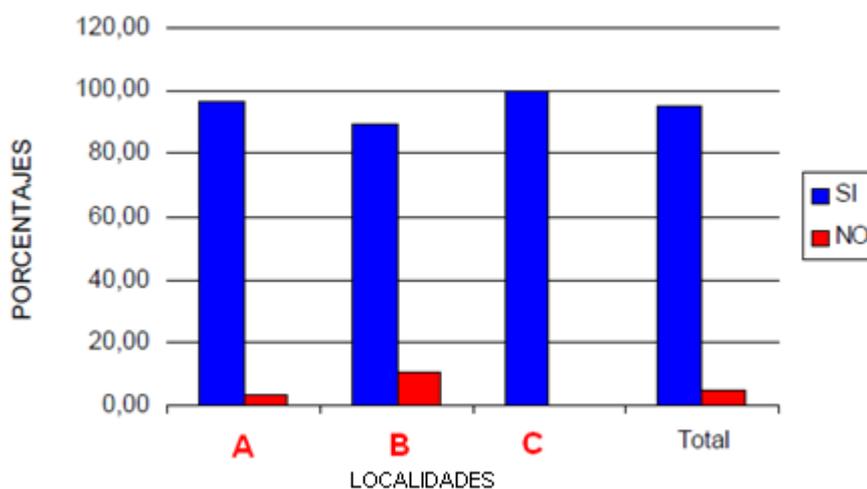
- 1. ¿Cuál es el promedio de clientes diarios?**
  
- 2. ¿Cuál es su promedio de compras mensuales?**
  
- 3. ¿Cuál es su nivel de ventas estimado por día?**
  
- 4. ¿Cuál es el número de puntos de venta que posee la empresa?**
  
- 5. ¿Cuál es su porcentaje de margen sobre las ventas?**
  
- 6. ¿Qué productos comercializa?**
  
- 7. ¿Cuál es su producto más vendido?**
  
- 8. ¿Con que tipo de financiación trabaja?**
  
- 9. ¿Cómo calificaría a su competencia?**
  
- 10. ¿Cuáles son los medios de publicidad que utiliza?**



ANEXO III: CUESTIONARIO A POTENCIALES CLIENTES

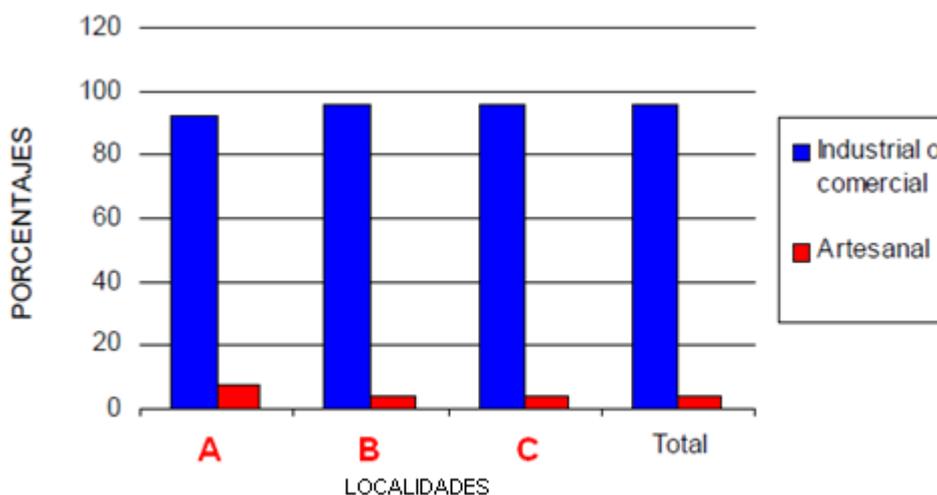
1- ¿Usted consume cerveza?

	EL RODEO A (%)	LA PUERTA B (%)	LAS JUNTAS C (%)	TOTAL (%)
SI	96.6	89.2	100	95.3
NO	3.4	10.8	0	4.7



2- ¿Qué tipo de cerveza consume habitualmente?

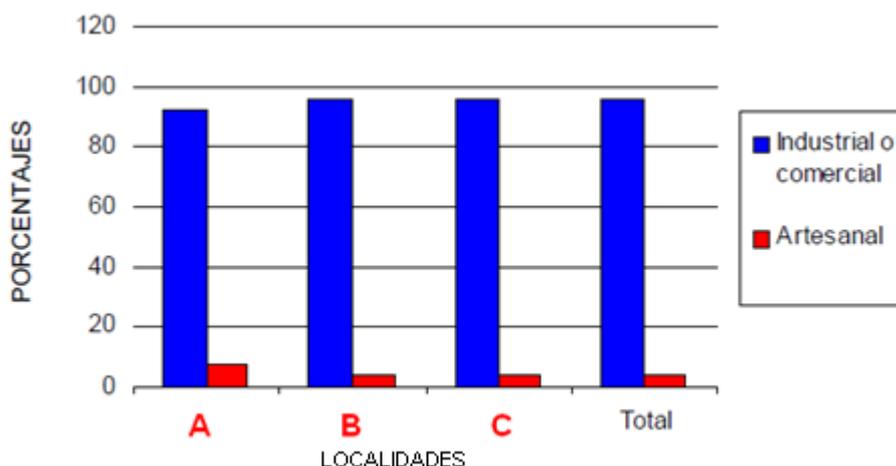
	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
Industrial	92,3	96,3	96,3	96,20
Artesanal	7,7	3,7	3,7	3,80





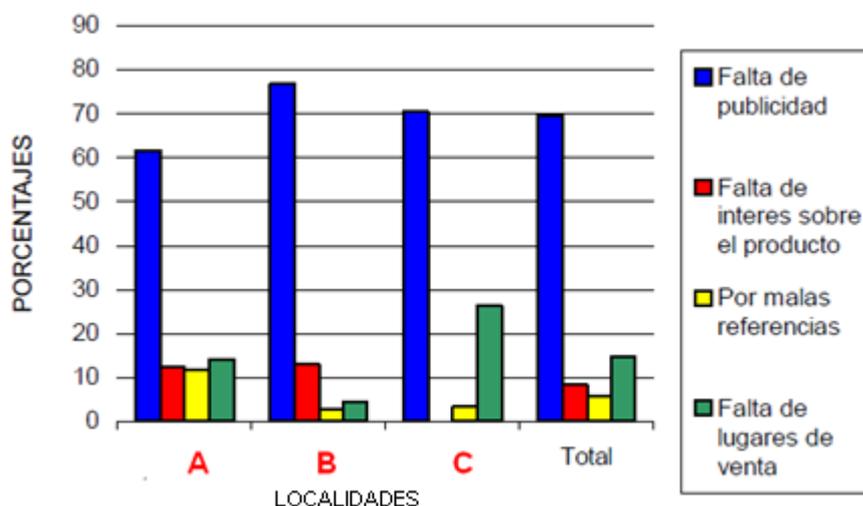
3-¿Usted tomaría cerveza artesanal?

	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
Industrial	92,3	96,3	96,3	96,20
Artesanal	7,7	3,7	3,7	3,80



4- ¿Por qué no lo hace?

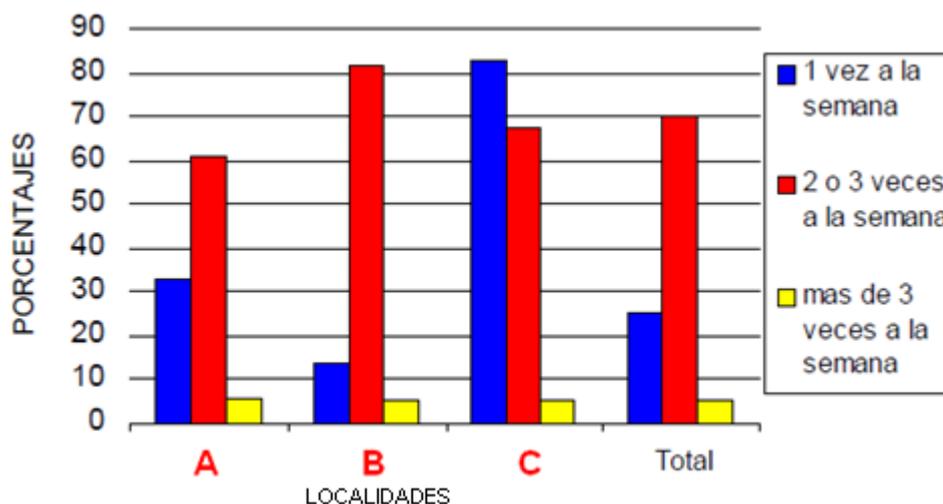
	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
Falta de publicidad de las distintas cervezas que están en el mercado	61,7	76,7	70,5	69,60
Falta de interés sobre el producto	12,3	13	0	8,40
Por malas referencias	11,7	2,7	3,3	5,90
Falta de lugares de venta	14	4,5	26,2	14,90





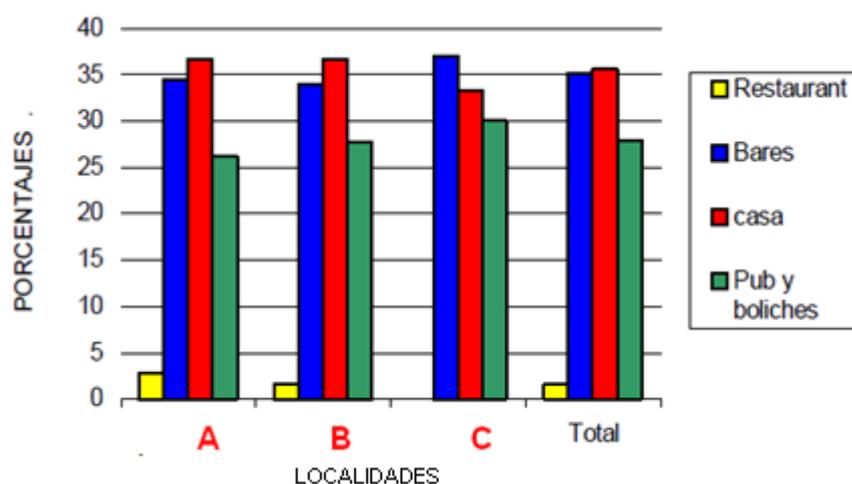
5- ¿Con que frecuencia consume cerveza?

	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
1 vez a la semana	33,3	13,5	82,5	24,80
2 o 3 veces a la semana	61,2	81,2	67,5	69,90
Mas de 3 veces a la semana	5,5	5,3	5	5,30



6- ¿Dónde consume habitualmente la cerveza?

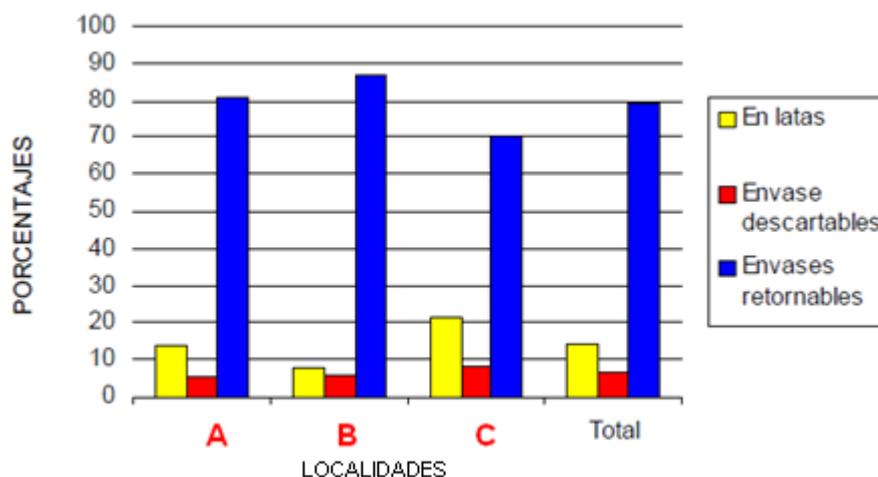
	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
Restaurante	2,7	1,7	0	1,50
Bares	34,5	34	37	35,20
Casa	36,7	36,7	33,3	35,60
Púb y boliches	26,2	27,7	30	27,95





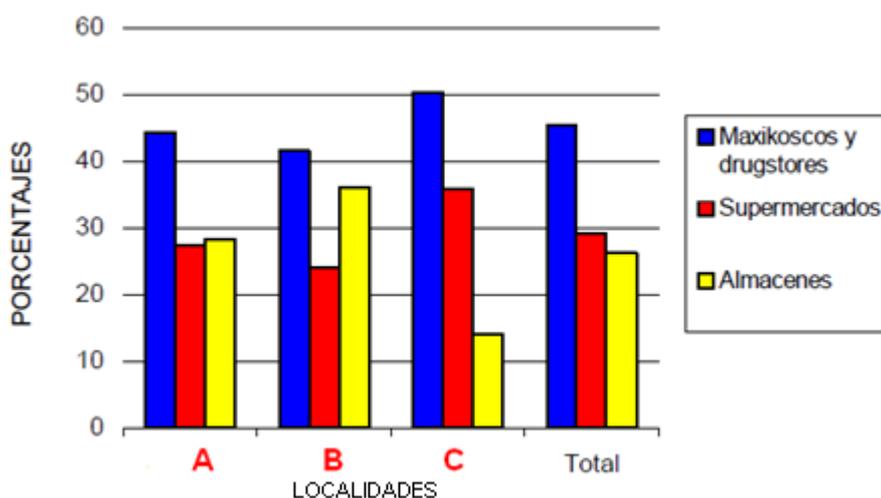
7- ¿Qué presentación de cerveza consume con mayor frecuencia?

	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
En latas	13,7	7,7	21,7	14,30
Envases descartables	5,3	5,7	8,3	6,40
Envases retornables	81	86,7	70	79,20



8- ¿Dónde compra habitualmente la cerveza que consume en su casa?

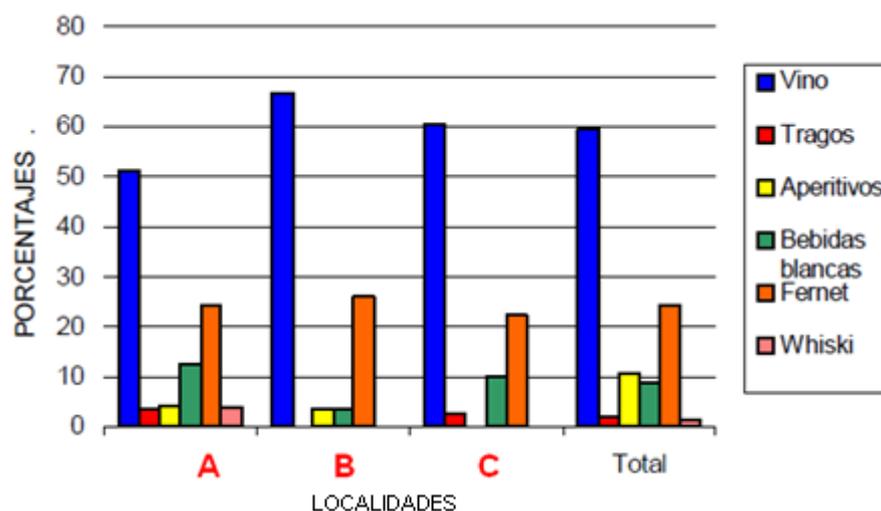
	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
Maxikoscos y drugstores	44,36	41,47	50,3	45,37
Supermercados	27,36	24,07	35,7	29,06
Almacenes	28,36	36,07	14	26,16





9- ¿Consume habitualmente otro tipo de bebida que contenga alcohol?

	A (%)	B (%)	C (%)	Total (%)
Vino	51,3	66,7	60,3	59,40
Tragos	3,7	0	2,7	2,10
Aperitivos	4,3	3,7	0	10,70
Bebidas blancas	12,5	3,7	10	8,70
Fernet	24,2	26	22,3	24,20
Whisky	4	0	0	1,30



ANEXO IV: TABLAS

TABLA 1 - Marcas de cervezas de producción Argentina

MARCA	EMPRESA
ANDES	CERVECERÍA QUILMES
ANDES PORTER	CERVECERÍA QUILMES
BIECKERT	ICSA (Pertenece a CCU Argentina)
BIECKERT AFRICANA	ICSA (Pertenece a CCU Argentina)



---

BRAHMA CHOP	CERVECERÍA QUILMES
BRAHMA MORENA	CERVECERÍA QUILMES
BUDWEISER	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
CÓRDOBA	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
CÓRDOBA NEGRA	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
CÓRDOBA RUBIA	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
HEINEKEN	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
IGUANA	CERVECERÍA QUILMES
IMPERIAL	ICSA (Pertenece a CCU Argentina)
ISENBECK	ISENBECK
ISENBECK DARK	ISENBECK
LIBERTY	CERVECERÍA QUILMES
NORTE	CERVECERÍA QUILMES
NORTE NEGRA	CERVECERÍA QUILMES

---



---

PALERMO	ICSA (Pertenece a CCU Argentina)
PATAGONIA	CERVECERÍA QUILMES
QUILMES BOCK	CERVECERÍA QUILMES
QUILMES CRISTAL	CERVECERÍA QUILMES
QUILMES STOUT	CERVECERÍA QUILMES
RIO SEGUNDO RUBIA	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
ROSARIO	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
SALTA	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
SANTA FE	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
SCHNEIDER	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
SCHNEIDER FUERTE	CICSA (Pertenece a CCU Argentina)
STELLA ARTOIS	CERVECERÍA QUILMES
WARSTEINER	ISENBECK

---

Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina



TABLA 2 - Producción nacional anual de cerveza

## VOLUMEN ANUAL ARGENTINA

Año	MILLONES DE HECTOLITROS
2009	17.2
2008	17.15
2007	15.9
2006	14.8
2005	13.9
2004	13.4
2003	13
2002	12.15
2001	12.4
2000	12.55

Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina

TABLA 3 - Capacidad anual de producción de cerveza

EMPRESA	HECTOLITROS
CERVECERÍA QUILMES	15.300.000
SICSA (Pertenece a CCU)	2.860.000
ICSA (PERTENECE A CCU)	1.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>19.660.000</b>

Fuente: Cámara de la Industria Cervecera

TABLA 4 - Resumen de datos

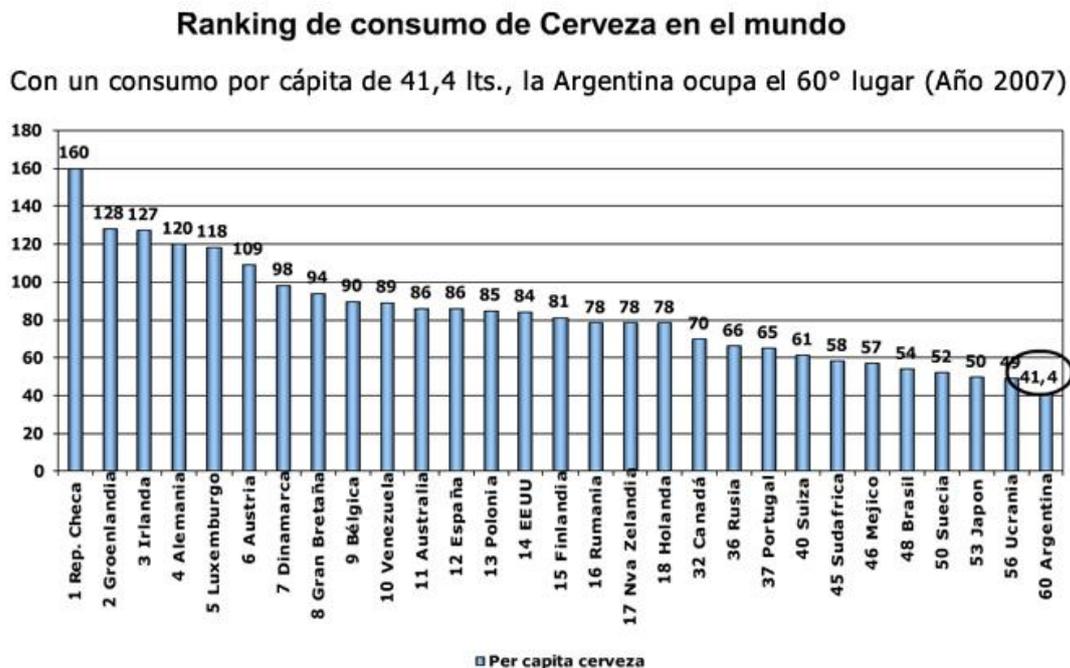
Preguntas	El Rodeo (%)				La Merced (%)				Las Juntas (%)			
	18 a 30 años	30 a 40 años	40 a 80 años	TOTAL	18 a 30 años	30 a 40 años	40 a 80 años	TOTAL	18 a 30 años	30 a 40 años	40 a 80 años	TOTAL
1 Si	100	97	93	96,6	87,5	80	100	89,2	100	100	100	100
No	0	3	7	3,4	12,5	20	0	10,8	0	0	0	0
2 Industrial	91	93	93	92,3	96	93	100	96,3	100	100	100	100
Artesanal	9	7	7	7,7	4	7	0	3,7	0	0	0	0
3 1 vez	36	24	40	33,3	13	15	12,5	13,5	8	30	44,5	27,5
2,3 veces	59	72,5	52	61,2	79	77	87,5	81,2	77	70	55,5	67,5
> 3 veces	5	3,5	8	5,5	8	8	0	5,3	15	0	0	5
4 Restoran	1	2	5	2,7	0	0	5	1,7	0	0	0	0
Bares	39	32	32,5	34,5	36	34	32	34	40	40	31	33,3
Casa	24	36	50	36,7	21	52	37	36,7	23	15	62	33,3
Discos	36	30	12,5	26,2	43	14	26	27,7	38	45	7	30
5 Latas	15	12	14	13,7	0	15	8	7,7	4	19	42	21,7
Descarta.	0	6	10	5,3	0	0	17	5,7	0	0	25	8,3
Retorna.	85	82	76	81	100	85	75	86,7	96	81	33	70
6 Maxikiosco	33	29	21	27,7	21	26	30	25,7	43	30	36	36,3
Supermer.	5	4	23	10,3	0	16	9	8,3	2	13	50	21,7
Almacén	5	14	16	11,7	15	16	30	20,3	0	0	0	0
Púb, discos	57	53	40	50	64	42	36	47,3	55	57	14	42
7 Vino	39	46	69	51,3	55,5	78	66,5	66,7	40	61	80	60,3
Tragos	7	0	4	3,7	0	0	0	0	0	8	0	2,7
Aperitivos	5	8	0	4,3	0	11	0	3,7	16	8	6	10
B. blancas	21	12,5	4	12,5	11	0	0	3,7	16	8	6	10
Fernet	28	33,5	11	24,2	33,5	11	33,5	26	44	23	0	22,3
whiski	0	0	12	4	0	0	0	0	0	0	5	5
8 Norte	12	14	18,5	14,8	9	23	20	17,3	12	18	10	13,3
Quilmes	79	72	66,5	72,5	74	69	60	67,7	68	77	50	65
Iguana	1,5	0	4	1,8	4	0	0	1,3	8	0	10	6
S. Artois	6	3,5	0	3,2	0	0	0	0	8	0	10	6
Snaiders	1,5	3,5	0	1,7	9	0	0	3	0	0	0	0
Bud.	0	0	4	1,3	0	0	0	0	0	0	0	0
No sabe	0	7	7	4,7	4	8	2	10,7	8	5	20	11
9 Si tomaría	73	90	100	87,7	92	100	100	97,3	96	94	100	96,7
No tomaría	27	10	0	12,3	8	0	0	2,7	4	6	0	3,3

Fuente: Elaboración propia



ANEXO V: GRÁFICOS

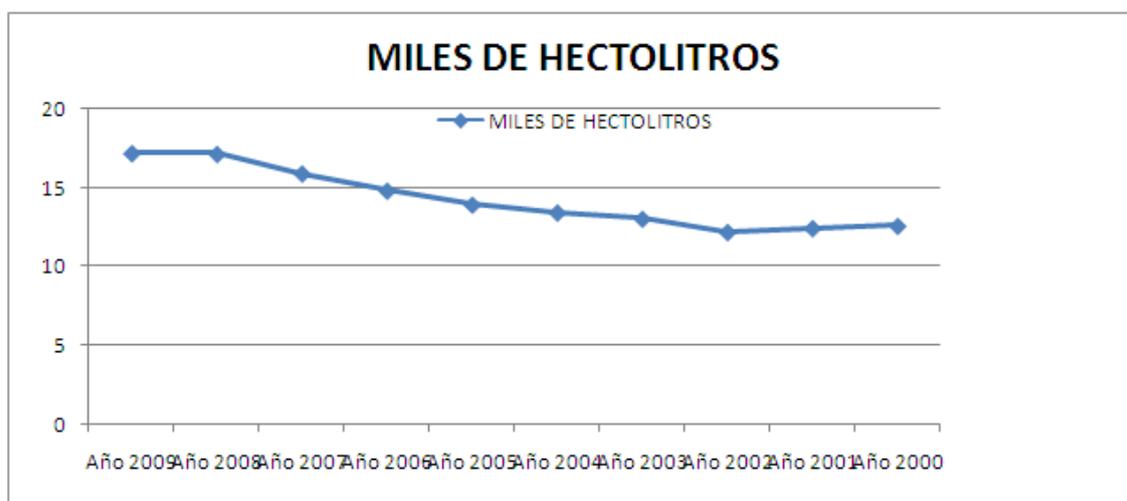
GRÁFICO 1 - Consumo de cerveza en el mundo



Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina

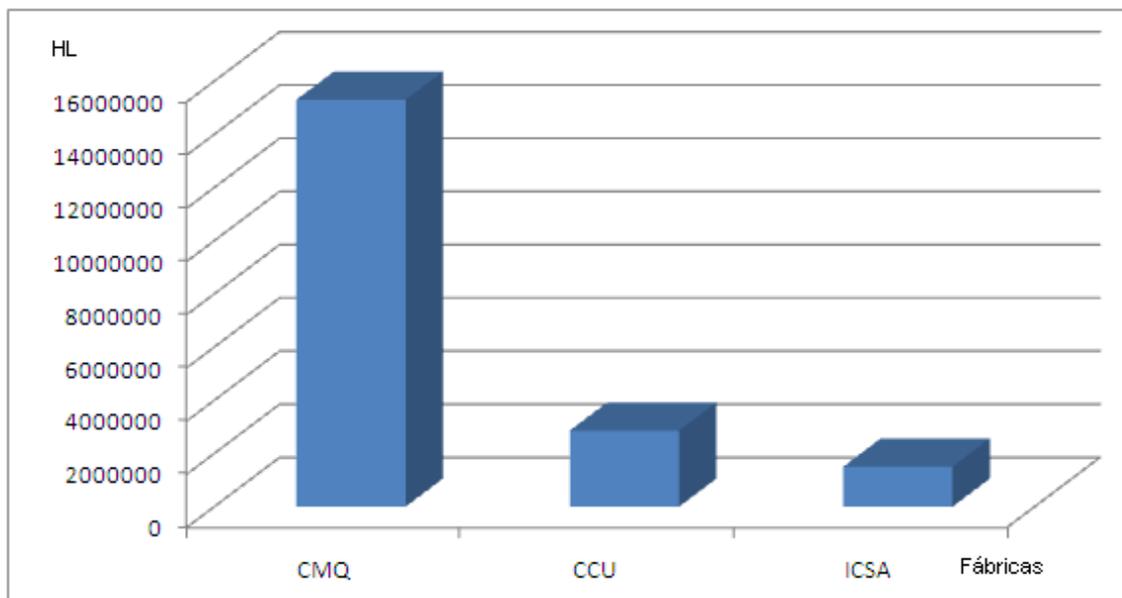


**GRÁFICO 2 - Producción nacional anual de cerveza**



Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina

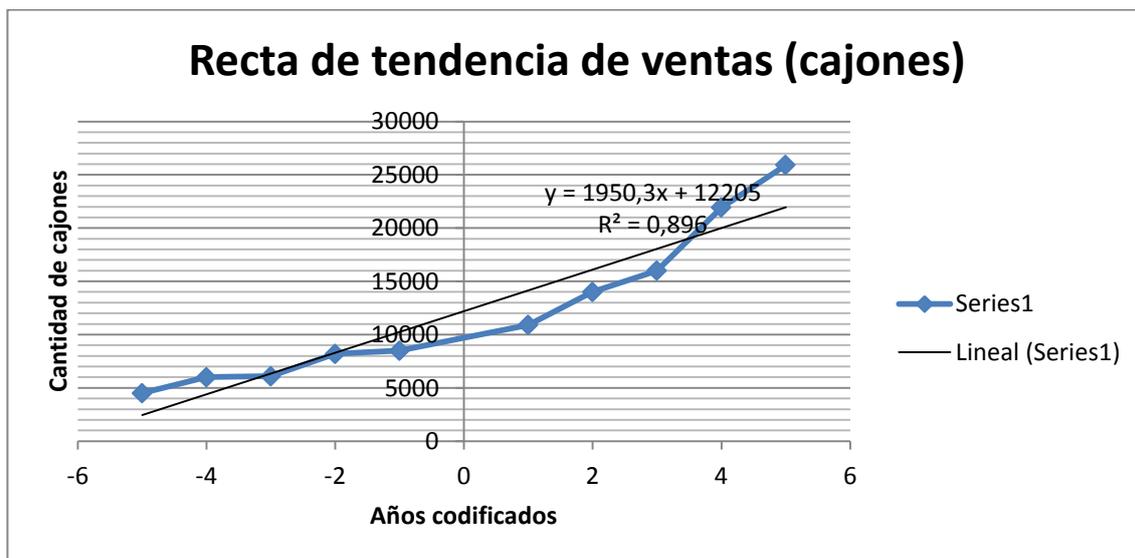
**GRÁFICO 3 - Capacidad anual de producción de cerveza**



Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina



GRÁFICO 4 -Tendencia de ventas



Fuente: Elaboración propia

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR  
TESIS DE POSGRADO O GRADO  
A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b>	Díaz Mario Omar
<b>DNI</b>	29.259.916
<b>Título y subtítulo</b>	TRABAJO FINAL DE GRADO  "Formulación y evaluación de proyecto de inversión para la expansión de una distribuidora de bebidas".
<b>Correo electrónico</b>	mariowrc@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b>	



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de toda la Tesis</b>	SI
<b>Publicación parcial</b>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**San Fernando del Valle de Catamarca, 22 de Febrero de 2016**

\_\_\_\_\_  
Firma

Aclaración

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado