



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Tesis

Carrera: Lic. en Administración y Gestión Empresarial

Proyecto de inversión Cervecería “Holzum”

Trabajo Final de Práctica Profesional presentado cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciados en Administración y Gestión Empresarial

Integrantes:

- Capuya Nicolás
- Benintende Camila
- Frazzetto Camila

Tutor:

- Lic. Christian Ariel Rios



ÍNDICE

Introducción	4
Objetivos del trabajo	5
Método de estudio y elaboración	5
CAPÍTULO 1 ANÁLISIS ECONÓMICO	7
Análisis Macroeconómico	7
Análisis Microeconómico	9
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL NEGOCIO	12
La empresa	12
Reseña histórica de la empresa.....	12
Estructura Societaria	12
Objetivo, visión, misión y valores.....	13
Análisis FODA	14
Análisis FODA de la empresa.....	15
Modelo de Negocio	15
Matriz BCG	16
Matriz BCG de la Empresa	18
El producto	19
Barreras de entrada y salida	21
Matriz de la empresa	22
Metodología del servicio.....	23
Organigrama.....	23
CAPÍTULO 3 LOCALIZACIÓN DE PLANTA Y LAY OUT	26
Localización de Planta	26
Análisis del Proyecto	26
Localización del Negocio	26
Elección del método de trabajo	31
Aplicación del método.....	31
Lay Out del Local	35

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES, CONSUMIDORES Y ESTRATEGIA COMERCIAL.....	37
Análisis de los Competidores	37
Análisis del consumidor.....	47
Estrategia Comercial	49
CAPÍTULO 5 CUANTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN	51
Inversión Inicial	51
Análisis de Costos y Contribución marginal	52
Bebidas	52
Comidas	54
Costos Laborales.....	55
Costos de Marketing	56
Sistema de Gestión Gastronómico.....	57
Otros Costos Mensuales.....	57
Proyecciones	58
Análisis de la Demanda Potencial	58
Aspectos impositivos.....	62
CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD Y ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS.....	63
Estados Contables Proyectados	63
Presupuesto Económico Proyectado	63
Presupuesto Financiero Proyectado	65
Análisis de Viabilidad.....	67
Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	67
Calculo de Tasa Interna de Retorno (TIR).....	69
Conclusión	70
Bibliografía	72
Anexos.....	74

Introducción

El proyecto de inversión se basa en la expansión de una Cervecería artesanal, con la apertura de una nueva sucursal, en la que además de la venta de Cervezas y bebidas se promueve la venta de comidas rápidas y el acompañamiento de la especialidad del lugar. La Cervecería “Holzum” ya cuenta actualmente con una sucursal, ubicada en la zona de Olivos, Partido de Vicente López.

Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial del Mercado de comercialización de Cerveza Artesanal en los últimos años y con la consolidación del primer local de la marca “Holzum”, la empresa considera que es un buen momento para ampliar su negocio, en búsqueda de consolidar la marca, generando mayor rentabilidad y logrando una fidelización del cliente.

La propuesta busca hacerse fuerte principalmente impulsando la llegada al cliente a través de redes sociales y una intensa campaña publicitaria buscando la identidad de la marca “Holzum”, la búsqueda de un público joven y que se encuentre entre las principales opciones para disfrutar de un buen momento con calidad de servicio.

La expectativa de la empresa es continuar con la misma imagen y ambientación contemporánea y típica del negocio actual, además de destacarse por poseer 20 canillas de cervezas variadas, de diferentes productores.

La zona a elegir debe contar con características que le permita a la empresa llegar a los objetivos antes mencionados, donde pueda destacarse con un buen servicio y llegada al público.

La hipótesis que se persigue en el presente trabajo es demostrar la viabilidad acerca de la apertura de una nueva sucursal de Cervecerías Holzum. Teniendo en cuenta la propuesta de la organización, comenzaremos el trabajo con el análisis del entorno macro y microeconómico.

En segundo lugar, conoceremos históricamente a la empresa y como se compone societariamente. Comenzaremos con el estudio del negocio, determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también el modelo de negocio a seguir, a través de la aplicación de la matriz BCG. Una vez conocido el enfoque, estableceremos un estudio de las barreras de entradas y salidas.

Como parte siguiente del presente, se evaluarán alternativas de localización para la nueva sucursal. A través del método de factores ponderados se aplicará un enfoque cualitativo para determinar la ubicación más conveniente. Una vez localizado el local se procederá a realizar la distribución física dentro del mismo, es decir se formulará el Lay-Out del local con el objeto de ubicar las instalaciones de forma óptima.

Una vez emplazado el local y efectuada la distribución, se realizará un estudio del consumidor, seguido de un análisis de la competencia que se encuentra en la zona elegida.

Por último, a través de la técnica del Valor Actual Neto (VAN) y la determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR), comparando esta última con la tasa de referencia del mercado, se determinará la viabilidad o no del proyecto.

Objetivos del trabajo

- Obtener un previo conocimiento de la coyuntura macroeconómica actual del país para conocer en qué contexto se realizará el análisis de la inversión.
- Conocer la factibilidad del proyecto de inversión, y por lo tanto saber si es rentable o no la apertura de una nueva sucursal.
- Conocer la localización del negocio más adecuada para la puesta en marcha de la nueva sucursal.
- Proveer a la empresa una pertinente y correcta información, brindándole las herramientas para tomar una adecuada decisión.
- Medir la inversión a la cual se enfrenta la empresa para la nueva apertura.
- Aplicar las correspondientes herramientas económicas, financieras y de localización de planta de la forma más eficiente, real y confiable posible logrando la excelencia durante la investigación.
- Determinar el posicionamiento actual de la empresa, el mercado que abarca hoy en día, para poder realizar un correcto análisis de inversión.
- Tener un conocimiento de las proyecciones económicas y financieras, para poder conocer si a largo plazo el proyecto de inversión brindara resultados positivos.

Método de estudio y elaboración

Para realizar el Trabajo, aplicaremos herramientas adquiridas durante la carrera con sustento teórico obtenidos particularmente en cada caso.

Para comenzar el análisis vamos a realizar un Análisis Macroeconómico y Microeconómico, que nos servirá para identificar los factores que inciden en el sector tanto dentro y fuera del negocio.

Luego utilizaremos el método de localización de planta conocido como “método de los factores ponderados” y luego de obtener la ubicación de la planta realizaremos la distribución física del local aplicando Lay Out de planta.

A través de encuestas analizaremos el comportamiento de los consumidores, personas de ambos sexos, aproximadamente entre 20 y 40 años y aplicando la matriz BCG, se analizará el producto, su posicionamiento y la posición estratégica que tiene la empresa.

Aplicaremos estrategias de marketing a través de redes sociales.

Para cuantificar la inversión inicial se confeccionará en primera instancia, un presupuesto de los gastos edilicios necesarios para poner en marcha el local, y

también calcularemos los valores en cuanto a bienes de uso y recursos humanos para la correspondiente apertura.

Para finalizar esta evaluación del proyecto, se elaborará un presupuesto económico junto a un flujo de fondos proyectados, aplicando a una demanda potencial, con la finalidad de obtener la rentabilidad económica y financiera de la inversión. A través del cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN), concluiremos sobre la rentabilidad de la inversión.

Nuestro proyecto recolectará datos reales internos de la cervecería obtenidos por los dueños, y del mercado. Además, realizaremos una investigación de campo con datos reales obtenidos por los mismos.

Para ello, aplicaremos los conocimientos adquiridos durante la carrera, principalmente: proyecto de inversión, estudios de marketing, cálculos financieros, localización de planta, Lay-Out de planta, contabilidad, realizando análisis económico-financiero proyectado, utilizando herramientas de recursos humanos para contar con el personal correcto en cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS ECONÓMICO

Análisis Macroeconómico

Daremos comienzo al análisis macroeconómico evaluando los factores económicos que inciden directamente en el sector, basándonos en el contexto actual de nuestro país.

La situación económica de Argentina es delicada, en este período se encuentra en crisis principalmente por la caída del consumo interno ya sea en supermercados como en centros de compras¹, con paritarias debajo del índice de inflación, quitando poder de consumo y un dólar alto para comprar elementos de trabajo en el exterior, como por ejemplo maquinarias o materia prima. Las tarifas de servicios públicos como la luz, el agua y el gas de gran uso en las pequeñas y medianas empresas aumentaron en gran porcentaje haciendo muy difícil sostener un comercio o una empresa.

Últimos indicadores

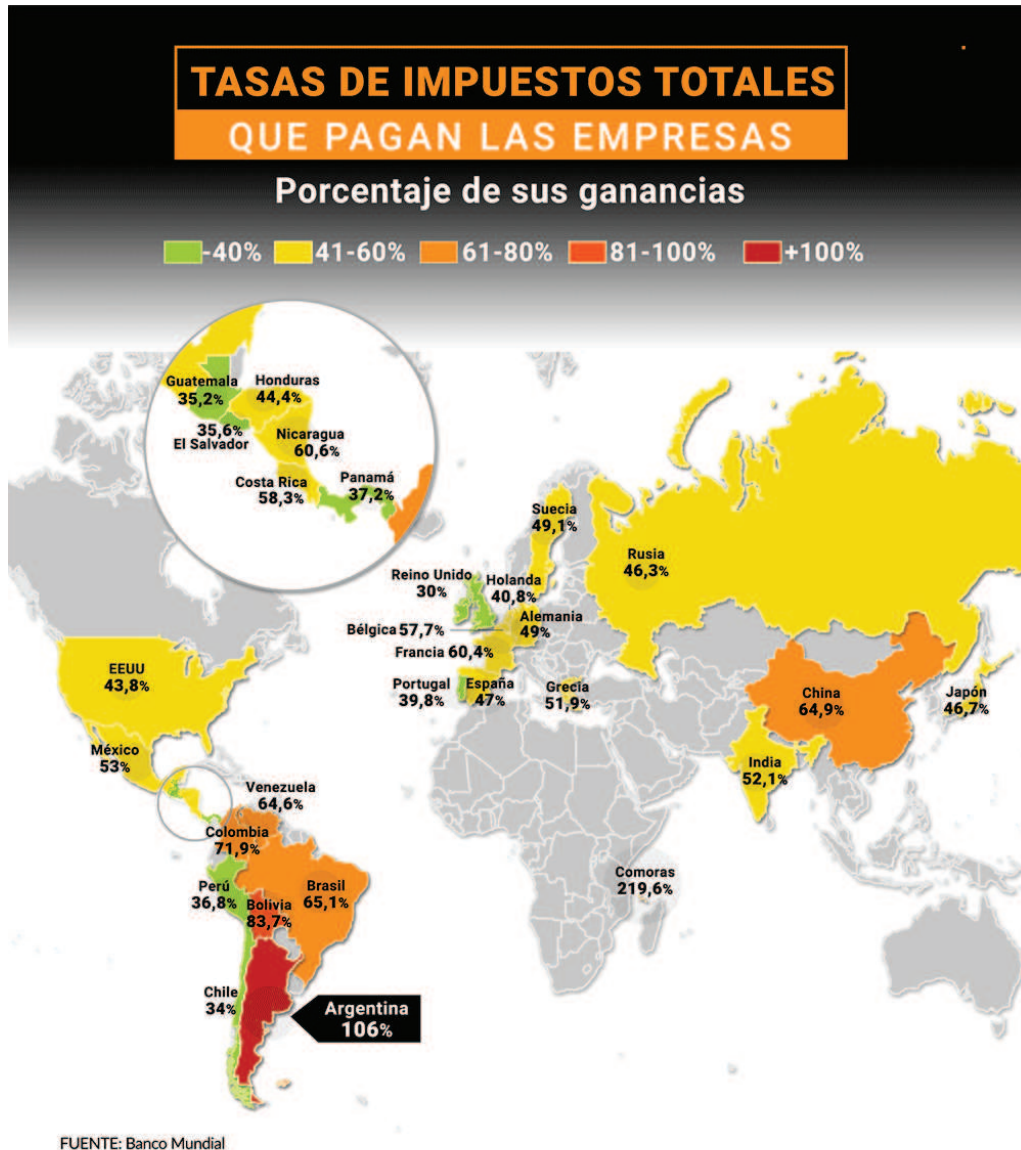
Ventas	Período	Variación porcentual
Supermercados (a precios corrientes)	Dic. 18/dic. 17	40,3
Supermercados (a precios constantes)	Dic. 18/dic. 17	-8,7
Centros de compras (a precios corrientes)	Dic. 18/dic. 17	25,7
Centros de compras (a precios constantes)	Dic. 18/dic. 17	-13,3

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran en situación crítica, tienen a cuenta una gran carga tributaria, siendo la segunda a nivel global², ya sea por la operatoria de la empresa como por ejemplo IVA o IIBB además de cargas sociales de empleados, y

¹https://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1

²INFOBAE, Lunes 8 de abril del 2019: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/08/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/>

con pocas posibilidades de aumentar precios de los productos a comercializar por la baja del consumo.



Las variables macroeconómicas que influyen en el mercado son múltiples y muchas veces difíciles de detectar, como inflación, tipo de cambio o balanza de pagos, lo que intentaremos en este apartado es generar un marco claro de las diferentes variables que lo afectaran.

En el país la industria se encuentra desarticulada, debido a distintas políticas aplicadas por diversos gobiernos, que favorecían las importaciones, debilitando la industria nacional, por lo que muchas de las materias primas utilizadas se comercializan desde el exterior, y existe un gran número de empresas multinacionales que introducían sus productos en el mercado local.

Todo lo mencionado anteriormente, hizo que la gente recorte sus gastos y opte por salidas más económicas, sumado a un cambio cultural. Por otra parte la fomentación de la cerveza artesanal hizo que el consumo de dicha bebida genere un fenómeno que explicaremos en detalle en el siguiente apartado. Las cervecerías artesanales dan un

marco favorable para la diversión, de manera cómoda, accesible y más económica que otro tipo de distracción como el cine o la cena en restaurantes formales. Por este motivo nos proponemos analizar en qué medida es válida la alternativa de la apertura de un nuevo punto de venta de la empresa.

Análisis Microeconómico

A continuación, desarrollaremos una descripción de la evolución del mercado de la cerveza en los últimos años.

Según el diario LA VOZ³, en EEUU el mercado de la cerveza artesanal ocupa un 15% del mercado y en Argentina solo el 3% pero con una gran proyección en los próximos años.

Esto se debe a más de 1500 productores de cerveza artesanal que hay en todo el país, y comercializan en pequeña o mediana magnitud sus productos. Y se prevé un crecimiento de un 40% en los próximos 5 años⁴.

Los pioneros de la actividad fueron Patagonia en el sur del país en el año 1992 y luego Antares en Mar Del Plata seis años posteriores.

El cambio de hábito de las personas y más en los jóvenes hizo que la cerveza artesanal brinde otra alternativa a la hora de optar por una salida, comenzando con los “happy-hours”⁵, la recarga de botellones, los juegos de mesa y por sobre todas las cosas una cerveza de calidad artesanal.

La distribución del mercado de la cerveza en la Argentina esta ponderado por dos grandes grupos principalmente: las cervezas industriales y las cervezas artesanales. El primer caso, tales como la multinacional belga ABInBev que es la mayor fabricante de cerveza en el mundo, tiene las marcas Quilmes, Imperial, Brahma, Stella Artois, Andes, Corona y Budweiser, En total ocupan el 97 % del mercado argentino, tanto que las otras un 3%.

Los fabricantes de cerveza industriales fabrican productos tradicionales de consumo masivo, en el último año están intentando competir con el mercado artesanal ingresando a su cadena de comercialización cervezas de tipo “amber” o “stout” y algunas cervezas saborizadas, bien es el caso de Imperial. Por otro lado, los productores de cerveza artesanal elaboran los mismos en una producción mucho menor pero más flexible de acuerdo a la demanda, con métodos manuales para el procesamiento de la materia prima, intensificando así el factor humano en la producción y como principal fortaleza ofrecerla “Tirada” que le da mayor deseo.

3DIARIO LA VOZ, Domingo 14 de Enero del 2018: <https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa>

4DIARIO EL CRONISTA, Sábado 4 de Agosto del 2018, por Natalí Risso: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>

5 Happyhours: Nombre comercial utilizado para realizar una promoción en bebidas, con un beneficio de 2x1, dos compras al precio de uno, se utiliza por lo general en un horario previo o posterior al horario pico de trabajo.

Las empresas de cerveza artesanal buscan distinguir su producto y marcan las siguientes características que lo diferencian de las cervezas industriales:

Frescura

La frescura de la cerveza artesanal hace referencia a la elaboración de todos los días con ingredientes de calidad como la cebada, la levadura, etc. Las maquinarias de producción permiten realizar cantidad menores de productos.

Por otro lado, la cerveza industrial se elabora mediante un proceso industrial que permite la elaboración de grandes cantidades de productos, que son distribuidos y tienen una duración de varios meses, a causa de los conservantes que utilizan. Actualmente una cerveza industrial tiene una diferencia entre fecha de elaboración versus fecha de vencimiento de 7 meses mientras que las artesanales en el mejor de los casos llega a 1 mes.

Materias primas

La diferencia más significativa entre una cerveza industrial y una artesana radica en las proporciones utilizadas, en el tratamiento que se les da a las materias primas y en el mismo proceso de elaboración. Las artesanales son cervezas elaboradas con malta de cebada a las que no se añaden azúcares ni tampoco maíz, arroz u otros adjuntos. Tampoco llevan aditivos artificiales ni conservantes. Las industriales suelen utilizar extractos de malta en lugar de malta pura como las artesanales.

Fermentación

En la elaboración de toda cerveza siempre hay una primera fermentación. Una vez terminada ésta, la cerveza no contiene CO₂. En las industriales no hay una segunda fermentación. La consecuencia es que no se produce entonces la gasificación, con lo cual el gas carbónico debe ser inyectado de forma artificial. En las artesanales, por contra, el CO₂ se genera de forma natural. En las cervezas artesanales solemos utilizar levaduras de alta fermentación (tipo Ale) siendo un proceso muy delicado (con facilidad se altera) pero que permite tener un resultado bastante superior con sabores más estructurados y aromas robustos mientras que en las cerveceras industriales se utiliza generalmente la levadura de fermentación baja porque es una fermentación más rápida y barata pero como resultado suele dar una cerveza con un sabor y olor suaves y muy planos e iguales entre sí.

Pasteurización

La cerveza artesanal no se pasteuriza y por eso sigue fermentando en la botella. Es esta segunda fermentación la que genera, de forma natural, el gas carbónico. Este CO₂ es el que también generará la espuma. La levadura que permanece en el fondo de la botella es una fuente riquísima de proteínas y de vitaminas, sobre todo de vitamina B. Por el contrario, las cervezas industriales están todas pasteurizadas y filtradas para homogeneizar utilizando algunos aditivos que la hacen más transparente.

Aspecto de la cerveza

Las cervezas artesanales pueden tener un aspecto algo más “turbio”. ¿Por qué es esto? Una cerveza de malta de cebada debe ser prácticamente transparente a temperatura ambiente. Si se enfría o cambia bruscamente de temperatura, se produce una coagulación de las proteínas que provoca que se torne más turbia (como ocurre, por ejemplo, con el aceite de oliva cuando se enfría).

La turbidez está formada por partículas en suspensión, que reflejan la luz. Entre estas partículas, destacan las células de levadura, las proteínas y los taninos (polifenoles), que son las principales culpables de los problemas de claridad.

Para medir la turbidez tan sólo necesitamos un medidor de turbidez, es decir, un dispositivo especial que mide la intensidad de luz reflejada en las partículas de una muestra de cerveza, en un ángulo de 90 grados y, en general, según la escala de color EBC.⁶

⁶CERVEZA ARTESANA, Lunes 20 de 2014: <https://www.cervezartesana.es/blog/post/la-turbidez-de-la-cerveza-que-la-provoca-y-como-se-puede-solucionar.html>

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

La empresa

Reseña histórica de la empresa

“Holzum” es una Empresa dirigida por cuatro amigos quienes decidieron comenzar con este emprendimiento en el barrio de Vicente López donde se criaron de chicos.

En el año 2016 abrieron la Sede de Olivos ubicada en el Municipio de Vicente López, logrando un éxito a nivel comercial y de gran popularidad, lo que hace que hoy esté posicionada como una de las primeras opciones de la zona a la hora de la elección del consumidor.

Su gran distinción es que el local cuenta con aproximadamente 20 canillas de distintos tipos de cerveza, las cuales son tercerizadas. Los proveedores fueron seleccionados a través de degustaciones en distintas reuniones comerciales y en distintas ferias cerveceras y también cuenta con un gran abanico de opciones gastronómicas. Además, cuenta con campañas publicitarias en las principales redes sociales, generando conocimiento y posicionamiento de la marca.

En la actualidad la empresa se dispuso a realizar el presente análisis para conocer la viabilidad de la apertura de un nuevo local, con el objetivo de continuar expandiendo el negocio, teniendo en cuenta que los productores de cerveza artesanal vienen creciendo exponencialmente en los últimos años.

Estructura Societaria

La Cervecería “Holzum” es una empresa cuyo tipo societario es: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

Según la ley 19550, una S.R.L. es una sociedad donde su capital se divide en cuotas, los socios limitan su responsabilidad según el capital aportado. El número de socios no excederá los cincuenta.⁷

Los aportes en dinero deben integrarse en un veinticinco por ciento (25 %), como mínimo y completarse en un plazo de dos (2) años.

El motivo principal por el que se decidió optar por una S.R.L. y no una S.A. es que en la S.A. deben constituirse con un capital mínimo de \$100.000, requisito inexistente para la S.R.L. También se tuvo en cuenta que la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado, es decir, solo responden de las deudas por el capital invertido.

⁷http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_arg_ley19550.pdf

Siendo una S.R.L no se necesitan entregar balances anualmente ante la I.G.J, y no se abona tasa anual de fiscalización ante la I.G.J.⁸

Objetivo, visión, misión y valores

- **Objetivo:** Continuar creciendo en el mercado de la cerveza artesanal, lograr una adecuada fidelización del cliente posicionándose en la venta de Cerveza Artesanal. Finalmente, invertir en la producción de una marca propia y posicionarla como líder en la zona.
- **Visión:** Ser un bar de referencia reconocido por la excelencia de los productos, servicios, resultados, respeto y transparencia tanto con sus empleados como con sus clientes; y así lograr un crecimiento sostenible.
- **Misión:** Brindar a los clientes el valor agregado esperado, superando sus expectativas, ofreciendo variedad de productos y excelencia en el servicio. Ser un símbolo de tradición y preferencia para los consumidores, manteniendo nuestro espíritu innovador, aprovechando las oportunidades en mercados emergentes, que logren la sustentabilidad como parte esencial de la estrategia.
- **Valores:**
 - Sentido de pertenencia,
 - Respeto entre miembros y hacia el público,
 - Compromiso social, con los clientes y con el medio ambiente,
 - Calidad,
 - Adaptación a los cambios del mercado,
 - Aprendizaje constante,
 - Credibilidad y confianza,
 - Innovación tecnológica,
 - Excelencia en nuestro Servicio distinguiéndolo por sobre el resto.

⁸<http://www.portalsocietario.com.ar/faq.html#diferencias>

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio que permite analizar las características internas de la empresa las cuales son las fortalezas y debilidades, y por otro lado las externas que son sus Amenazas y Oportunidades que brinda el mercado.

El estudio de cada una de estas características tanto internas como externas tienen una razón de ser que detallaremos a continuación:

Fortalezas: Se utiliza para identificar los atributos positivos de la empresa, los cuales le generan una ventaja competitiva antes los competidores.

Debilidades: Son características distintivas que la empresa carece en relación a su competencia.

Oportunidades: Son factores positivos que se dan en el entorno y que pueden ser aprovechados una vez que son identificados logrando una ventaja competitiva.

Amenazas: Son situaciones negativas del entorno, externas a la organización que pueden desencadenar a una pérdida de la distinción de la marca. Es importante detectarlas para su prevención y/o diseñar estrategias adecuadas para poder superarlas.⁹

⁹ Kraus, G. (2005). *Marketing*. Buenos Aires: Docencia

Análisis FODA de la empresa

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

POSITIVOS

Fortalezas:

- Experto en el rubro cervecero
- Diseño innovador del local y de su servicio
- Único en la zona en adherir 20 canillas de diferentes sabores de cervezas
- Conocimiento de Marca en la zona

Oportunidades:

- Tendencia ascendente del consumo de cerveza artesanal en el país
- Aumento del costo y precio de otras bebidas alcohólicas
- Amplia variedad de proveedores de excelente calidad

NEGATIVOS

Debilidades:

- Precio no competitivo contra cervezas industriales
- Alta rotación de empleados
- Rubro alimentos y bebidas sensible a denuncia de consumidores
- Consumo eventualmente estacional (mayor consumo Primavera y Verano)

Amenazas:

- Entrada de un nuevo competidor
- Mayor posicionamiento de cervecerías artesanales reconocidas a nivel nacional
- Restricciones de vender bebidas alcohólicas fuera del local despues de las 22 horas
- Nueva reforma de impuestos internos

Modelo de Negocio

Durante el transcurso de trabajo nos enfocaremos en cinco bloques principales que nos permiten ver la operativa del negocio, las acciones y los participantes que se desarrollan en el día a día.



Matriz BCG

El método del Boston Consulting Group (BCG), es una herramienta de análisis estratégico, más específicamente de la planificación estratégica corporativa. La misma tiene una relación estrecha con el Marketing estratégico, y se lo vincula mucho a la disciplina mencionada.

La matriz tiene como objetivo ayudar a decidir enfoques de negocio y estrategias de acuerdo con el cuadrante donde la empresa analizada esté ubicada.

La manera en la que se obtiene la ubicación de la empresa analizada en la matriz BCG, es mediante la participación del mercado. A partir de la combinación del cálculo del crecimiento anual del mercado total, en este caso de la cerveza, y la tasa relativa de participación de la empresa estudiada con respecto a la líder en el mercado.

Cada cuadrante viene representado por una figura o icono que describiremos a continuación:

Estrella: En este cuadrante existe un Gran crecimiento del mercado con Gran participación Relativa del producto o negocio en el mismo. Lo que se recomienda ante este escenario es potenciar al máximo el negocio mediante la inversión, y por consiguiente para mantener este crecimiento se necesita una cantidad elevada de flujos monetarios. En cuanto a la alta participación en el mercado, que le genera experiencia al negocio, pueden lograr gran liquidez, generando un balance equilibrado de caja. Finalmente, cuando el mercado madure, se trasladará hacia el cuadrante Vaca de la matriz.

Interrogante: En este cuadrante existe un Gran crecimiento del mercado con poca Participación Relativa del producto o negocio en el mismo. Aquí se encuentran necesidades financieras elevadas causadas por el crecimiento del mercado en el que se encuentran, y la generación de caja es chica por su pequeña participación, lo que se recomienda ante esta situación es reevaluar la estrategia del área, y orientarla fuertemente a inversiones para poder aumentar la participación relativa evitando que caiga en el cuadrante Perro, orientándolo así al cuadrante Estrella.

Vaca Lechera: En este cuadrante existe un Bajo crecimiento en el Mercado con una Alta participación Relativa del producto o negocio en el mismo. Lo que buscan las empresas en este tipo de mercado más bien maduro, es sostener la porción de mercado ganada e invertir en la creación de nuevos productos Estrella o Interrogantes.

Perro: En este cuadrante existe un Crecimiento Nulo del mercado con una Baja participación Relativa del producto o negocio en el mismo. Por lo general son Áreas de Negocio con rentabilidad baja o incluso a veces nula, y se encuentran en la última etapa de vida. En este cuadrante donde prácticamente no existe posición competitiva, y hay bajos rendimientos, lo que se recomienda es deshacerse de estas áreas.¹⁰

¹⁰Kraus, G. (2005). Marketing. Buenos Aires: Docencia

Matriz BCG de la Empresa



Como podemos observar en el gráfico de la matriz BCG, la empresa analizada se encuentra en el cuadrante Interrogante, es decir, lo que vemos es que existe un gran crecimiento del mercado de la Cerveza artesanal, pero “Holzum” cuenta con poca participación relativa en el mismo respecto a las empresas líderes como “Antares” quien tiene 48 franquicias en 17 ciudades y “Berlina” quien tiene 13 bares propios.¹¹

El mercado de cerveza artesanal es un mercado actualmente muy atomizado, ya que hay muchos bares que comercializan la misma, a raíz de que el mercado se encuentra creciendo potencialmente año a año.

(1) Según los últimos datos generados por el Centro de Cata de Cerveza y publicados por la revista especializada Tres Pintas el volumen de producción según tamaño de establecimiento son los siguientes:

- 20% produjeron debajo de los 500 litros mensuales
- 45% lo hicieron en el rango de los 500 a 2.000 litros.
- 20% de 2.000 a 5.000 litros.
- 5% más de 10.000 litros.
- Mercado actual:
- 40% de las cervecerías tienen menos de tres años en el mercado
- Proyección de producción
- General promedio. 80%
- Pequeñas cervecerías. 90/100%
- Grandes cervecerías. 38/40%

¹¹Página Oficial Cervecería Berlina: <http://cervezaberlina.com/puntos-de-venta/>

Página oficial Cervecería Antares: <https://www.cervezaantares.com>

El producto

Elaboración/etapas:



En la primera etapa esta la Molienda, el principal objetivo de esta etapa es triturar el grano de malta. Cuanto más reciente es la molienda mejor conserva su aroma. Este no debe ser aplastado, se debe buscar un punto intermedio, debido a que, si la moltura es demasiado intensa esta dará una harina de muy poca utilidad, pero si no es suficientemente vigorosa, esto hará que baje el rendimiento del azúcar. La cáscara sirve posteriormente como filtrante, por eso se busca que este lo más intacta posible.

Todo esto se debe lograr para así poder hacer más efectiva la siguiente etapa que es la de Maceración, que tiene como objetivo convertir el almidón que contienen los granos en azúcares fermentables, que es el alimento de la levadura. Dicho proceso dura entre 60 y 90 minutos y en la cual se debe colocar el grano triturado en agua a temperatura caliente entre 62 y 74 grados centígrados.

La etapa de Lavado es el resultado del proceso en el cual se debe remover el grano hasta que se forme una pasta, para poder luego lograr extraer los azúcares de la malta. Esta preparación se disuelve en agua y el resultado es llamado mosto.

En la siguiente etapa Cocción, en la cual se obtiene los componentes de amargor y aroma del lúpulo deseado. El mosto filtrado se coloca en un recipiente, se esteriliza y se hierve junto con Lúpulo para darle el gusto típico de la cerveza.¹²

Antes de pasar a la etapa de Fermentación el mosto debe enfriarse, esta etapa se le debe brindar el mayor cuidado posible ya que se debe evitar que se contamine la preparación. Para enfriar comúnmente se utiliza un serpentín que se coloca cuando el mosto aún está hirviendo, así se esteriliza íntegramente. Es muy importante tapar la olla, ya que el mosto es muy vulnerable a la contaminación al momento de enfriarse.

Una vez fría hay que pasar a la siguiente etapa de Fermentación, la cual consiste en agregarle la levadura, para convertir el mosto en cerveza.

La levadura es un hongo que tiene como capacidad descomponer elementos orgánicos como el azúcar o los hidratos de carbono, para poder producir distintas sustancias, como hacer en este caso el alcohol y CO₂ este proceso es el que se le llama Fermentación.

El envasado o embotellado es el último proceso, donde se lleva a cabo la segunda fermentación, para esto se da alimento a la levadura para que genere el CO₂.

¹²EDITORIAL LAROUSSE, Martes 24 de Julio de 2018: <https://blog.larousse.es/el-proceso-de-elaboracion-de-la-cerveza-artesana-paso-a-paso/>

Generalmente se usa azúcar, luego de 30 minutos se lleva a cabo el embotellado, donde debe permanecer aproximadamente un mes. Luego de dicho período se puede consumir el producto.¹³

Componente de la cerveza artesanal:

Los cuatro componentes principales son:

- **Malta:** Es uno de los elementos iniciales de la elaboración, el cual está constituida por semillas de cebada, este proceso de malteado permite que el grano germine, liberando los principales ingredientes que se necesitan a la hora de preparar la cerveza.
- **Agua:** es otro de los principales elementos ya que la cerveza está constituida entre un 85% y un 92% de agua. La misma tiene que ser libre de cloro e impurezas.
- **Levadura:** la levadura es un hongo microscópico unicelular, que tiene como particularidad sobrevivir y crecer con o sin oxígeno, ya que tiene un proceso de fermentación.
- **Lúpulo:** Es una planta en forma de enredadera que crece en altura sobre alambre. La misma especie tiene plantas femeninas y masculinas, la cual solo la femenina es la que produce las flores cónicas. la flor de Lúpulo es la que proporciona ese sabor amargo que caracteriza a la cerveza, además de estabilizar la espuma de la misma.

Diferencias entre la cerveza artesanal y la industrial

A la hora de comparar la cerveza artesanal contra la industrial veremos que hay significativas diferencias, las cuales detallaremos a continuación.

1. La cerveza artesanal a diferencia de la industrial es elaborada con ingredientes totalmente naturales, es decir que no se utilizan aditivos artificiales o conservantes. Tal como se mencionó anteriormente, los ingredientes utilizados son agua, lúpulo, malta y levadura, al contrario de la cerveza industrial que es pasteurizada y contiene gran cantidad de conservantes.
2. La cerveza artesanal es elaborada, como indica la palabra, más artesanalmente por el llamado “Maestro Cerveceros”, quienes desarrollan su propia fórmula, buscando la mezcla adecuada con el sabor y olor apropiado para el consumidor. Por el contrario, la cerveza industrial cuenta con una

¹³Vela Rey, M. A. (2019). Desarrollo y formulación de cervezas artesanales. Disponible en:

https://www.usmp.edu.pe/vision2017/pdf/materiales/DESARROLLO_Y_FORMULACION_DE_CERVEZAS_ARTESANALES.pdf

receta estándar y básica muy estudiada por las empresas que buscan ingredientes y procesos económicamente viables.

3. Otra diferencia radica en el proceso de elaboración, principalmente en que en el caso de la cerveza artesanal se realiza de forma manual o con una mínima participación de maquinarias. Y sucede todo lo contrario en la producción de cerveza Industrial donde la participación humana es mínima y el proceso es mayormente automático. Y un aspecto no menor a destacar es que las cervezas industriales son sometidas a un proceso de pasteurización durante el cual pierden propiedades nutritivas de la cerveza.
4. En el filtrado encontraremos la siguiente diferencia, y es que en la cerveza artesanal se realiza el filtrado manualmente, sin intervención de maquinarias. En la cerveza Industrial el filtrado que se utiliza es químico, donde se eliminan los residuos y a su vez destruye levaduras y proteínas, restándole aroma y propiedades al producto.
5. La quinta diferencia encontrada es que la cerveza artesanal es un producto netamente local y de proximidad, ya que suelen ser pequeñas y medianas empresas cercanas a los consumidores, quienes buscan crecer sin perjudicar la calidad del producto final, de forma ordenada y coherente. Y en el caso de la cerveza industrial son modelos de negocios más globales donde su principal objetivo es expandirse y exportar al mundo con los menores costos posibles.¹⁴

Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada o salida de empresas son dificultades que se encuentran en un mercado, tanto para entrar como para salir del mismo. Las barreras de entrada se identifican como impedimentos que dificultan el ingreso de posibles productores al mercado, en el cual, un alto grado de barreras de entrada implicaría una alta rentabilidad, pero si, al contrario, hay un bajo grado generara una baja de rentabilidad.

En cambio, las barreras de salidas son un conjunto de obstáculos o dificultades para que las empresas puedan abandonar el sector, al contrario de las barreras de entrada es independiente de la rentabilidad que obtengan. Pueden ser tangibles o intangibles. Estas barreras son las que determinan el riesgo del sector.¹⁵

¹⁴<https://cervesamontseny.cat/es/las-7-diferencias-entre-la-cerveza-artesana-y-la-industrial/>

¹⁵GRANDES PYMES, por Luis María Inzaurraga: <https://www.grandespymes.com.ar/2010/06/03/estrategia-competitiva-las-barreras-de-entrada-salida-y-4-estrategias-de-ataque/>

Barreras de entrada:

- Diferenciación del producto,
- Media/alta inversión de capital,
- Diferenciación por calidad del servicio,
- Diferenciación por Imagen,
- Inversión inicial.

Barreras de salida:

- Costos fijos,
- Retorno de la inversión,
- Barrera emocional.

Matriz de la empresa

BARRERA DE ENTRADA	Alta	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos
	Baja	Baja rentabilidad con poco riesgo	Ingresos bajos y riesgosos
		Baja	Alta
		BARRERA DE SALIDA	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, al haber más barreras de entrada que de salidas en la empresa, la matriz de riesgo se ubica en el cuadrante superior izquierdo, en donde hay una alta rentabilidad y con poco riesgo.

Metodología del servicio

La cervecería cuenta con un servicio llamado “Self Service”, traduciéndolo en español “Autoservicio”, cuya práctica consiste en que el cliente debe servirse a sí mismo, y funciona de la siguiente manera:

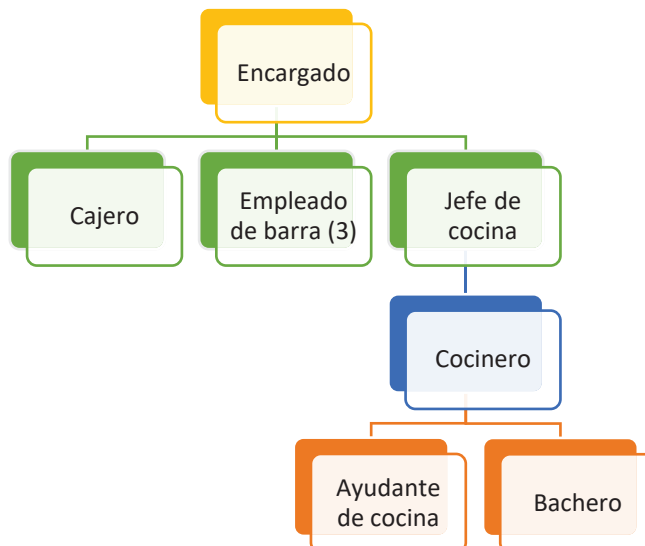
En primer lugar, el cliente debe dirigirse a la caja donde realiza el pedido de cerveza y/o comida, entre otros.

Luego el cliente se debe dirigir a la barra para realizar la elección de la cerveza que desea tomar, durante este proceso se le otorga al cliente la posibilidad de degustar los tipos de cerveza disponibles para su posterior elección.

En el caso de haber pedido comida, cuando la misma se encuentre lista se lo llama al cliente por su nombre mediante un micrófono, el cual debe acercarse al mostrador para la entrega de su pedido.

Este sistema de autoservicio fue elegido con el objetivo de reducir la cantidad de empleados, con la consiguiente disminución de los costos laborales. También este método permite un ahorro para el cliente, de forma que no abona el cubierto, la propina, y considerando la disminución mencionada para la cervecería en los costos laborales, no es trasladado al precio de los productos.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Descripción de tareas:

Encargado: Controla que todos los empleados cumplan con sus tareas y a su vez atiende consultas de los clientes y se asegura de que estos sean correctamente atendidos y se encuentren cómodos.

Cajero: Recibe el pedido del cliente, lo carga en sistema, controla que el mismo este cargado en forma correcta y finalmente recibe el pago.

Empleado de barra (3): La cervecería cuenta con tres empleados de barra, los mismos van rotando de posición donde también realizan la tarea de encargado de salón.

Por un lado, las tareas cuando se encuentran en la barra son:

- Servir la cerveza,
- Despachar la comida cuando la misma esta lista, dándole condimentos y cubiertos,
- Estar al servicio del cliente ante cualquier solicitud,
- Controlar que se encuentren disponibles constantemente para el cliente tenedores limpios otorgados por el bachero.

Por otro lado, las tareas del encargado de salón son, entre otras, mantener la limpieza del espacio donde se encuentra el cliente, levantar vasos, platos y limpiar las mesas.

Jefe de cocina: es el encargado de organizar el sector y las tareas tanto del cocinero como del ayudante de cocina, a su vez se encarga de confeccionar los menús y realizar un control a medida que los platos solicitados van saliendo de la cocina, observando que las condiciones sean las solicitadas por el cliente.

Cocinero: se encarga de la elaboración del pedido solicitado por el cliente.

Ayudante de Cocina: colabora con el cocinero en la preparación de los alimentos, mantiene la higiene y el orden de la cocina junto con el de los utensilios.

Bachero: es el encargado de realizar la limpieza de los vasos, de forma que en el sector de barra siempre tengan disponibilidad de los mismos. Además de encargarse de lavar cubiertos, reponer servilletas ya que al ser autoservicio el cliente se sirve personalmente de los mismos. También limpia seca y ordena la madera en donde el cocinero sirve las comidas.

Menú de la Cervecería

Bebidas

- Pinta
- Media pinta
- Growler
- Agua
- Gaseosa

Comidas

- Hamburguesa con queso y panceta
- Hamburguesa Veggie
- Bondiola braseada en cerveza
- Papas rústicas con salsa cuatro quesos o cheddar
- Alitas de pollo
- Bombas de muzzarella con jamón y panceta
- Nachos con guacamole
- Especialidad de la semana, platos que van variando todas las semanas

CAPÍTULO 3

LOCALIZACIÓN DE PLANTA Y LAY OUT

Localización de Planta

Análisis del Proyecto

Luego de haber realizado un análisis global, procederemos a desarrollar en este capítulo el proyecto de inversión de la apertura de una nueva sucursal de cervecería “Holzum”, ampliando su llegada a la gente de una nueva zona.

Para emprender el proyecto comenzaremos realizando un análisis de las diferentes alternativas de localización del negocio. Para esto, tendremos en cuenta los análisis realizados con anterioridad de acuerdo al posicionamiento del producto, al segmento al cual pertenece y el objetivo que la empresa persigue.

Una vez obtenida la localización del nuevo punto de venta, elaboraremos un análisis comercial, identificando cuáles serán los potenciales competidores de la zona, y los clientes a quienes buscaremos satisfacer.

Posteriormente, realizaremos una estrategia comercial a implementar, proponiendo metas y objetivos en diferentes plazos y planes de acción a seguir para llevar a cabo los mismos.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente, realizaremos una proyección del nuevo punto de venta, confeccionando un estado de resultados y un flujo de fondos proyectados, para calcular así tanto el rendimiento económico como financiero del proyecto.

Localización del Negocio

La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que dependerán de la actividad de la empresa y que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa.

A la hora de elegir la ubicación concreta del local debemos tener en cuenta la superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler o compra), la reglamentación que puede afectarle, así como posibilidades de una futura ampliación. Es importante la población, los accesos a la localización, seguridad, tránsito vehicular y peatonal en el caso de comercios.

A continuación, detallaremos el estudio de localización efectuado:

Las alternativas de localización

Luego de recorrer las distintas zonas del Barrio de Núñez, elegiremos tres puntos de referencia para abrir un nuevo punto de venta, a continuación, las opciones:

1° Opción – García del Río 2899 – Núñez Oeste



La primera opción es un local ubicado en García del Río 2899 esquina Cramer, en la zona Oeste del barrio, es una esquina con mucho tránsito peatonal y de automóviles. Ubicado a 3 cuadras de Parque Saavedra y a 5 cuadras de Avenida Cabildo.

El local cuenta con una superficie de 47 metros cuadrados de los cuales 45 son techados, tiene lugar e imagen de cartelera para ambas calles, con gran luminosidad. Tiene muy buena visibilidad tanto si se transita Crámer o García del Río.

Tiene accesos de entrada y salida por ambas calles, lo que hace que sea ideal el lugar. Además, cuenta con instalación propia de agua, luz, gasy un aire acondicionado de 7.000 Frigorías.

La infraestructura es buena, tiene una antigüedad de 21 años, una edad media para un inmueble, se requieren arreglos generales no relevantes.

El alquiler mensual inicial es de \$39.000 con aumentos semestrales ajustados por inflación oficial.

La calle García del Río tiene un gran caudal de vehículos, y a lo largo de la prolongación de calle se encuentra una plazoleta que desemboca en parque Saavedra que es muy

visitada en horarios de mediodía en los días hábiles por oficinistas y en horarios de tarde es concurrido por gente que realiza actividades físicas. Los fines de semana es una opción para disfrutar de un picnic familiar.

La zona es residencial con casas bajas, de tipo familiar. La ubicación tiene fácil acceso a los barrios aledaños y a principales puntos de la Ciudad de Buenos Aires.

Con respecto a la competencia, la principal se encuentra a 300 metros de nombre comercial "Hormiga Negra", que es una cervecería artesanal con franquicias es muchos puntos de la Ciudad y Gran Buenos Aires.

2° Opción – Iberá al 2400 – Núñez



La segunda opción es un local ubicado en la calle Iberá, a 30 metros de la Avenida Cabildo, en la zona aledaña a Belgrano y Coghlan del barrio, con caudal vehicular en una sola dirección hacia Avenida Cabildo y con peatones lugareños.

El local cuenta con una superficie de 90 a 95 metros cuadrados en su totalidad techado, es una casa antigua, la cual es de impacto visual fuera de la misma, buena luminosidad, donde se tiene lugar para colocar cartelería y reordenar los espacios interiores.

Tiene dos accesos grandes, como es una casa antigua tiene una entrada principal con formato de puerta de dos hojas y hacia un costado un portón corredizo de aproximadamente 3 metros, lo que hace que sea un lugar ideal. Tiene 2 pisos con 2 baños y cuenta con instalación propia de agua y gas, pero sin medidor de luz.

La estructura se encuentra deteriorada a pesar de que la antigüedad del inmueble que es de 21 años, se requieren arreglos generales, además de la modernización de baños, pisos y paredes.

El alquiler mensual inicial es de \$35.000 con aumentos semestrales del 15%. El contrato es por 3 años con posibilidad de renovación y el dueño da un mes de gracia por el inconveniente con el medidor de luz.

La avenida Cabildo tiene un gran caudal de vehículos, pero de gente de paso, que se traslada del Gran Buenos Aires a la capital por tema laboral y en diagonal del local hay una estación del Metrobus, la cual genera que la gente que esperara el colectivo observara con mucha atención el local. El lugar es de fácil acceso ya que está a metros de la Avenida Cabildo y a dos cuadras de otra avenida de gran caudal como es Congreso, pero a la hora de estacionar es muy difícil ya que en general se encuentra muy ocupados los espacios ya que es zona de edificios y al estar en cercanías del Estadio del Club Atlético River Plate en horarios de partido se vuelve caótico llegar y estacionar.

La zona es comercial pero no tan gastronómica, se pueden encontrar comercios de distintos rubros que son visitados de día, como pinturerías, supermercados, bancos y otros rubros de diseño.

Con respecto a la competencia directa se encuentran en radios de 1 a 2 km. de distancia, hay en la zona comercios gastronómicos como Burger King o pizzerías y restaurantes.

3° Opción – Av. San Isidro Labrador 4251 – Núñez



La tercera opción es un local ubicado en Av. San Isidro Labrador en la mitad de la cuadra, el local comercial está sobre la calle de caudal vehicular media y de pocas

personas. Ubicado a 11 cuadras de la Avenida General Paz y paralelamente de la Avenida Cabildo.

El local cuenta con una superficie de 85 metros cuadrados en su totalidad techado, local comercial vidriado, con poco impacto visual y un diseño típico de local con una sola entrada y vidriera limitando con la vereda.

Tiene un solo acceso, una puerta estándar vidriada, de fácil acceso y muy buen control de ingreso, siendo ideal para la seguridad del local, pero no para el público. El local tiene la particularidad de ser largo pero angosto, tiene un solo baño y tiene instalación de Agua y Luz, no así de gas. Tiene conexión de línea telefónica, hoy de poco uso, y climatización con 2 aires acondicionado de 7.000 frigorías cada uno.

La estructura se encuentra en muy buen estado, el local tiene 10 años de antigüedad y fue remodelado a nuevo por el anterior inquilino, pero para un local de bienes raíces. La refacción constaría de modificar el diseño para un local gastronómico.

El alquiler mensual inicial es de \$38.000 con aumentos semestrales ajustador por estacionalidad de la actividad. El contrato es por 5 años con posibilidad de renovación.

La avenida San Isidro Labrador tiene poco caudal vehicular, y los peatones que circulan por la avenida son gente del propio barrio, ya que en los alrededores no hay puntos de interés. En frente y a lo largo de la calle se encuentra una plazoleta la cual no es visitada por el público más que un paseo de los lugareños o en épocas veraniegas con actividades deportivas.

El local no tiene buena luminosidad interna ya que la entrada es muy pequeña y el local es muy largo por lo que se requiere de mucha iluminación artificial. La zona es de fácil acceso encontrándose paralela a Avenida Cabildo y a 11 cuadras de la General Paz. En horarios nocturnos, tiene escaso tránsito vehicular y peatonal lo que hace que la zona se tienda peligrosa.

La avenida no es comercial hay mezcla de edificios con casas bajas, pero se encuentra muy cerca de Avenida Cabildo en la cual hay locales que durante el día son puntos de interés como por ejemplo Starbucks a 150 metros de la ubicación.

Con respecto a la competencia, lo más cercano es una cervecería de nombre Beer67 que brinda un servicio similar al de "Holzum" con cervezas artesanales varias y una acotada carta de comidas que acompañan la misma.

Elección del método de trabajo

Luego de elegir las tres posibles ubicaciones, elegiremos el método de trabajo para seleccionar la ubicación ideal para la nueva sucursal de cervecerías “Holzum”.

La herramienta elegida se denomina “Método de los Factores Ponderados”, Este método que aquí se presenta realiza un análisis cualitativo en el que se compararán entre sí las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias localizaciones válidas. El objetivo del estudio es buscar una localización óptima en base a un análisis cualitativo. En cualquier caso, otros factores más subjetivos, como pueden ser las propias preferencias de la empresa a instalar determinarán la localización definitiva.

Para emplear este método, primeramente, se debe determinar una relación de los factores ponderados, luego asignar un peso a cada factor que refleje su importancia relativa. Se debe fijar una escala a cada factor, como por ejemplo de 1 a 10 o de 1 a 100 o muy bajo a muy alto. Para finalizar el proceso, con respecto a cada factor en cuestión se va a evaluar cada alternativa de localización de negocio y la que tenga mejor puntuación o calificación será seleccionado como nuevo punto de venta de Cervecerías “Holzum”.¹⁶

Aplicación del método

Factores	Ponderaciones	Muy escaso	Escaso	Regular	Bueno	Muy Bueno
		Muy alto	Alto	Normal	Bajo	Muy Bajo
Accesos	10	10	20	30	40	50
Seguridad	15	15	30	45	60	75
Tránsito peatonal	7	7	14	21	28	35
Tránsito vehicular	7	7	14	21	28	35
Infraestructura del inmueble	6	6	12	18	24	30
Alquiler	15	15	30	45	60	75
Cercanía de la competencia	10	10	20	30	40	50
Remodelaciones iniciales	15	15	30	45	60	75
Instalaciones de servicios	10	10	20	30	40	50
Densidad poblacional	5	5	10	15	20	25
Total	100					

1° Opción: Garcia del Rio 2899	197
2° Opción: Iberá al 2400	242
3° Opción: San Isidro Labrador 4251	226

La segunda opción ubica en Iberá al 2400, es la opción elegida, luego de aplicar el método de Factores Ponderados.

¹⁶Baca Urbina, G. (2003). Evaluación de Proyectos (4° Edición). México: Mc Graw Hill.

Los factores elegidos.

Los factores fueron optados teniendo en cuenta aquellos que inflúan directa o indirectamente en la rentabilidad y en el funcionamiento del local comercial.

Podemos clasificar estos factores según la ponderación que le otorgamos a cada uno de ellos.

Factores Importancia Alta

Seguridad

Es uno de los tres factores de mayor importancia, ya que debemos garantizar la seguridad del cliente, de los empleados y del local comercial. Todo el trabajo realizado y la recaudación debería controlarse al finalizar la jornada.

Alquiler

Este factor incluye además del precio, las condiciones de contrato, renovación y los ajustes del valor. Muy importante para sostener el local a largo plazo. Poder realizar una inversión y sostenerla en el tiempo.

Remodelaciones iniciales

Se toma en cuenta como factor importante ya que afecta primeramente en el tiempo de preparación del local, y que genere pérdida de rentabilidad. Es de conocimiento que se cada local que se alquila requiere reparaciones y remodelaciones para adaptarlo al proyecto, pero cuanto menores sean los recursos invertidos para lograrlo (tiempo y dinero), mucho mejor.

Factores Importancia Media

Accesos

Este factor hace referencia al acceso que tienen las personas para llegar al local comercial ya sea en vehículo y su estacionamiento, o medios de transporte público y distancia a ellos.

Cercanía de la competencia

Para la búsqueda de la nueva ubicación, es importante saber con quién se compite en la ubicación deseada. Saber dónde están ubicados los competidores directos permite a la empresa planificar la estrategia comercial.

Instalaciones de servicios públicos

Este factor es muy importante, ya que un local gastronómico requiere de todos ellos, y solicitar un servicio nuevo y toda su instalación demorará la apertura del local, aumentando los costos los costos de inversión inicial. Preferentemente, se busca que el local ya cuente con servicios de luz, gas y agua.

Factores Importancia Baja

Tránsito Peatonal

El tránsito peatonal es considerado de importancia baja, ya que el público que concurre a cervecerías lo hace más por recomendación – incluyendo redes sociales- que por pasar por el lugar. Además de evaluar esto, se tomó en cuenta la cantidad de parques y plazas que hay en cercanías de cada alternativa de localización.

Tránsito vehicular

Este factor va asociado con el anterior, ya que el público busca este tipo de lugares por redes sociales y no tanto por el paso. Igual se tuvo en cuenta el caudal vehicular.

Infraestructura del inmueble

Dicho factor se tomó de importancia baja ya que en su mayoría los comercios de la zona cuentan con la misma antigüedad edilicia. Más allá de esto se tuvo en cuenta a la hora de analizar.

Densidad poblacional

El factor población es similar en los barrios de la zona y teniendo en cuenta el público buscado, no hizo hincapié suficiente. Se relevó la información y se tomó como factor de importancia baja.

Luego de analizar las distintas alternativas de localización de un nuevo local de cervecerías “Holzum” y de haber aplicado el método de promedios ponderados, se determinó que la ubicación correcta se encuentra en la Avenida Cabildo al 4600.

Dicha ubicación logro diferenciarse del resto por su cualidad en los factores de Seguridad, Acceso, tránsito peatonal y vehicular, las condiciones de alquiler y la densidad poblacional. En todos estos factores se diferencia y obtuvo una buena valoración.

La combinación positiva de los factores redundará en mayor rentabilidad y menores costos para la organización.

El partido elegido: Núñez

El barrio de Núñez se encuentra ubicado en la zona norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Lleva dicho nombre en honor a su fundador Florencio Emeterio Núñez en el año 1873. Cuenta con una superficie de 4,5 km² y una población de 49.019 habitantes, de los cuales 26830 son mujeres y 22189 son hombres.



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/nunez>

Dentro de la ciudad de Buenos Aires es la comuna 13. Los límites geográficos son los siguientes: Avenida Cabildo, Crisólogo Larralde, Zapiola, Congreso, Avenida Del Libertador, Avenida Guillermo Udaondo, Avenida Leopoldo Lugones, prolongación virtual Avenida Comodoro Martín Rivadavia, eje de desembocadura del Arroyo Medrano, Río de la Plata (deslinde Capital-Provincia) hasta el mojón A en el Río de la Plata, prolongación virtual Avenida Gral. Paz, Avenida Gral. Paz (deslinde Capital-Provincia).

Cuenta con un importante flujo de personas que lo visitan, esto se debe a que en la zona se encuentran muchos establecimientos deportivos, ellos son Club Ciudad de Buenos Aires, Club Defensores de Belgrano, Club Atlético River Plate, Club Obras Sanitarias, Club Náutico Bucharado, además de cuenta con el Tiro Federal Argentino y el Cenard (Centro Nacional de Alto Rendimiento), en el cual se entrenan los atletas olímpicos argentinos.

También cuenta con un lugar muy importante en la historia argentina, La ex - ESMA (Escuela de Mecánica de la Armada), actualmente se encuentra el Espacio de Memoria y Derechos Humanos, dicho lugar fue utilizado en la dictadura militar entre los años 1976 y 1983 como un centro clandestino de detención y tortura.

El barrio de Núñez tiene abundantes edificios de gran tamaño con departamentos y una alta actividad comercial, especialmente en la Avenida Cabildo y la Avenida del Libertador. La zona es de gran atractivo inmobiliario dado el valor del m² que ronda los USD 3.900¹⁷

Con respecto al rubro Gastronómico y en especial al Cervecerero, se encuentran entre 15 y 20 cervecerías las cuales hacen de Núñez un polo gastronómico y cervecerero muy atractivo, con distintas alternativas en cuanto a sabores y gustos en cuanto a menú, cervezas y ambientación.

Lay Out del Local

Una vez seleccionada la localización óptima y teniendo en cuenta el tamaño del local elegido, lo consiguiente será distribuir físicamente todos los elementos con los que contaremos, para poder garantizar la integración de todos los factores, asegurando la movilidad según distancias mínimas, utilizando el espacio de forma efectiva, también asegurando la seguridad de los empleados, y tener un adecuado orden, donde sea posible también realizar en caso de que se necesite, reajustes y ampliaciones.

Lo que se busca con un correcto Lay out es una rápida preparación de los pedidos, colocando los elementos en los lugares adecuados, de manera eficiente, para evitar pérdidas de tiempos. Minimizando los costos fijos y de mano de obra principalmente, y satisfacer al cliente mejorando el servicio, y otorgándole también comodidad al momento de encontrarse en la cervecería.

Los principios básicos que se persiguieron para la distribución propuesta son los siguientes:

- 1) Principio de la integración de conjunto: La mejor distribución es la que integra a los hombres, los materiales, la maquinaria, los equipos y las actividades auxiliares, y cualquier otro factor que facilite la interacción de estas partes.
- 2) Principio de la mínima distancia recorrida: la mejor distribución es que requiere la mínima distancia a recorrer por el material entre operaciones.
- 3) Principio de la circulación o flujo de materiales: en igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de tal manera que

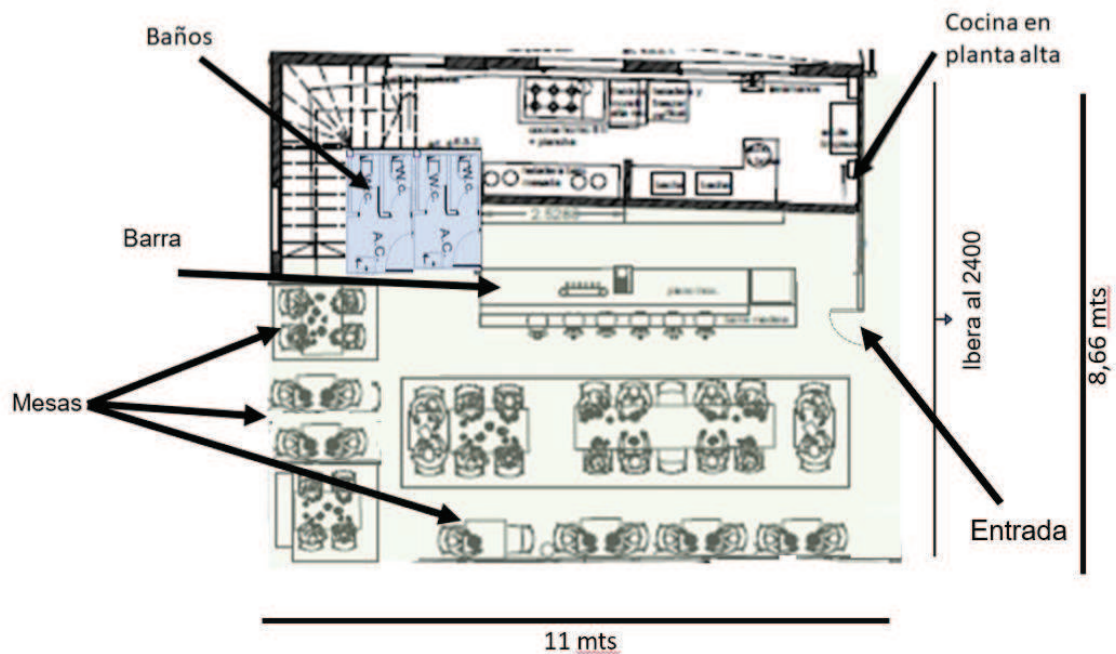
¹⁷MAURE INMOBILIARIA, Mayo 2019, por Properati, <http://www.maureinmobiliaria.com/metro-cuadrado/>

cada operación o proceso esté en la misma distancia secuencia en que se transforman los componentes.

- 4) Principio del espacio cúbico: la economía se obtiene usando de manera efectiva el espacio disponible, ya sea en forma vertical como horizontal.
- 5) Principio de la satisfacción y de la seguridad: a igualdad en condiciones, es más efectiva la distribución que tiene en cuenta la satisfacción y seguridad de los operarios.
- 6) Principio de la flexibilidad: a igualdad de condiciones, siempre serán más efectiva la distribución que pueda ser reordenada o modificada sin inconvenientes o con el menor costo.¹⁸

En el inicio disponemos de:

1 cámara de frío, 1 cocina industrial con 6 anafes, 1 freezer y 1 Heladera, 1 mesa grande para 10 persona, 1 mesa mediana para 6 persona, 2 mesas para 4 persona, y 7 mesas para 2 personas, 6 Banquetas para la barra.



Fuente: Elaboración Propia

¹⁸ Sakellaropoulos, L. (2017) *Cursada de Planeamiento y administración de la producción. Guía de teoría.*

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE COMPETIDORES, CONSUMIDORES Y ESTRATEGIA COMERCIAL

Análisis de los Competidores

Continuaremos analizando las cervecerías, cercanas a la ubicación del nuevo local, con las que competiremos en la zona de Núñez, para esto consideramos un alcance de 10 cuadras a la redonda. Seleccionando las principales y más conocidas, teniendo en cuenta que “Holzum” al ya contar con un local actualmente, posee conocimiento del consumidor, es por eso que seleccionamos a las cervecerías que consideramos tienen similar conocimiento y estilo. Se relevaron datos a través de una investigación de campo.

Estas serían las cervecerías, tenidas en cuenta a la hora de analizar la competencia:



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el Mapa, podemos ver en primer lugar, la localización del nuevo local de “Holzum”, y a su alrededor identificamos los competidores directos los cuales consideramos que tienen un estilo similar y conocimiento de los consumidores, y también cuentan con calidad y precio también semejante al de “Holzum”.

Una vez que los identificamos, se decidió realizar una investigación sobre los mismos, tanto de manera presencial (yendo a las mismas como clientes) y a través de redes sociales. Con el objetivo de lograr obtener información sobre su localización, calidad del producto, distribución e infraestructura, servicio que brindan, y cómo son sus estrategias tanto de comunicación como de promoción por las distintas redes sociales.

La idea de obtener la información mencionada es tener claro frente a quienes vamos a competir, identificar sus fortalezas y debilidades, para poder desarrollar estrategias acordes, y lograr un posicionamiento mejor frente a ellos.

Procederemos al análisis puntual de cada uno de ellos, en los que detallaremos una serie de ítems establecidos iguales en los que se basará la investigación:

Cervelar



Marca: Gran conocimiento y alcance.

Redes Sociales/Página Web: Alta presencia en redes sociales. Página Web con opción de compra de cerveza, remeras con frases, lo cual genera un gran valor agregado. También alternativa de obtener tarjeta de Cervelar para obtener puntos y canjearlos por Merchandising.

Seguidores Instagram: 33.000

LA NACIÓN CERVECERA
¡Ahora tiene membresía!

MERCHANDISING CERVECERO

Levate tu Growler a casa

GROWLER 5200 RECARGA desde \$250

¡TENEMOS UNAS REMERAS TREMENDAS!

Gorras de la Nación Cervecera

Vasos Coleccionables

Sacala en 5 pasos

- 1 INGRESA EN: WWW.CERVELAR.COM.AR
- 2 REGISTRATE CON: FB, INSTAGRAM, O CREA TU USUARIO.
- 3 RETIRA TU MEMBRESIA
- 4 CONSUMI Y SUMA PUNTOS
- 5 CANJEA TUS PUNTOS POR PRODUCTOS EN EL CENTRO DE ENTREGA.

Producto/Servicio: Excelente calidad y variedad tanto en la gastronomía como en Cerveza. También cuenta con coctelería y takeaway. Servicio brindado acorde al producto.

Precio:

Estructura: Posee franquicias en Buenos Aires y Córdoba.

Costos: Economía de escala.

Horarios de apertura:

Lunes 18:00 A.M a 3:00 A.M

Martes 10:00 A.M a 3:00 A.M

Miércoles 10:00 A.M a 3:00 A.M

Jueves 10:00 A.M a 3:00 A.M

Viernes 10:00 A.M a 3:00 A.M

Sábado 10:00 A.M a 3:00 A.M

Imagen del Local: Muy buena

Dimensión del Local: Mediano/Grande (cuenta con mesas al aire libre, en el sector de la vereda)

Número de empleados:

Esquina: No

Flujo de clientes: Alto durante los fines de semana, y moderado/alto durante la semana.

Skal Cervecería



Marca: Conocimiento de marca Medio.

Redes Sociales/Pagina Web: Presencia en redes sociales y pagina Web propia con información sobre la cervecería como Menú, promociones etc. Seguidores Instagram, 3.200

Producto/Servicio: Muy buena calidad y variedad en gastronomía, y en cerveza, posee 20 canillas. Buen servicio.

Precio: Pinta \$120

Estructura: No posee sistema de Franquicias, único local.

Horarios de apertura:

Lunes Cerrado

Martes 18:00 P.M a 24:00 A.M

Miércoles 18:00 P.M a 24:00 A.M

Jueves 18:00 P.M a 1:30 A.M

Viernes 18:00 P.M a 03:00 A.M

Sábado 18:00 P.M a 03:00 A.M

Domingo 18:00 P.M a 24:00 A.M

Imagen del Local: Regular

Dimension del Local: Chico

Esquina: No

Flujo de clientes: Medio

Byra



Marca: Conocimiento de marca Medio/bajo.

Redes Sociales/Página Web: Presencia en redes sociales y página Web propia con información sobre la cervecería como Menú, promociones y venta de cerveza propia. Seguidores Instagram: 7300

Producto/Servicio: Muy buena calidad y variedad en gastronomía, y en cerveza, posee 12 canillas. Buen servicio.

Precio: Pinta \$120

Estructura: Cuenta con tres locales, producción y distribución de cerveza artesanal.

Horarios de apertura:

Lunes Cerrado

Martes 18:00 P.M a 02:00 A.M

Miércoles 18:00 P.M a 02:00 A.M

Jueves 18:00 P.M a 02:00 A.M

Viernes	18:00 P.M a 02:00 A.M
Sábado	18:00 P.M a 02:00 A.M
Domingo	18:00 P.M a 02:00 A.M

Imagen del Local: Buena

Dimensión del Local: Mediano/Grande (cuenta con mesas al aire libre, en el sector de la vereda)

Esquina: Si

Flujo de clientes: Alto durante los fines de semana, y moderado durante la semana.

Vicente Cadillach Cervecería



Marca: Conocimiento de marca Medio/bajo

Redes Sociales/Pagina Web: Presencia en redes sociales Instagram/Facebook.
Seguidores Instagram: 4.500

Producto/Servicio: Buena calidad en gastronomía y cerveza. Servicio en ocasiones lento, poca variedad de cervezas.

Precio: Pinta \$135

Estructura: Cuenta únicamente con el local mencionado.

Horarios de apertura:

Lunes 17:00 P.M a 01:00 A.M

Martes 17:00 P.M a 01:00 A.M

Miércoles 17:00 P.M a 01:00 A.M

Jueves 18:00 P.M a 01:00 A.M

Viernes 17:00 P.M a 02:00 A.M
Sábado 19:00 P.M a 03:00 A.M
Domingo Cerrado

Imagen del Local: Buena

Dimensión del Local: Grande, cuenta con dos pisos y terraza los cuales son muy amplios.

Esquina: Si

Flujo de clientes: Alto durante los fines de semana, y moderado durante la semana.

El Taller Cervecería



Marca: Conocimiento de marca Medio/bajo

Redes Sociales/Pagina Web: Presencia en redes sociales Instagram/Facebook.
Seguidores Instagram: 7100

Producto/Servicio: Buena calidad en gastronomía y cerveza. Muy buen servicio. Gran variedad de cervezas.

Precio: \$130

Estructura: Cuenta únicamente con el local mencionado.

Horarios de apertura:

Lunes	18:00 P.M a 01:00 A.M
Martes	18:00 P.M a 01:00 A.M
Miércoles	18:00 P.M a 01:00 A.M
Jueves	18:00 P.M a 01:00 A.M
Viernes	18:00 P.M a 02:00 A.M
Sábado	18:00 P.M a 02:00 A.M
Domingo	18:00 P.M a 01:00 A.M

Imagen del Local: Muy buena

Dimensión del Local: Mediano/Grande, cuenta con mesas en la calle y un gran patio trasero.

Esquina: no

Flujo de clientes: Alto durante los fines de semana, y moderado durante la semana.

Análisis del consumidor

El consumidor es considerado aquella persona que adquiere un producto o servicio para poder satisfacer sus necesidades. En ello consiste el análisis del consumidor, en poder ver cuáles son sus necesidades, preferencias, gustos y deseos de cada uno.

Para obtener toda esta información es necesario utilizar algunas de las técnicas de recolección de información, algunas de las más utilizadas son, las encuestas, utilizadas en este caso para el análisis del consumidor y del consumo de cerveza. Este método consiste en realizar algunas preguntas claves que nos permitan obtener información con mayor profundidad acerca de los consumidores.¹⁹

Otro método es el de entrevistas, las cuales pueden ser una entrevista completa de casi una hora de duración o pequeñas a modo de conversación que se realizan al cliente al momento de la atención.

Otra técnica es la de observación, consiste en observar distintos hechos o situaciones que nos permitan obtener información que necesitamos

Para realizar un correcto análisis acerca de los consumidores, es indispensable tener en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué compra? Lo que debemos analizar aquí es que tipo de producto el consumidor elige por sobre otro, y por qué.

¿Quién compra? Aquí lo que se analizara es el individuo que realiza la compra de forma concreta, es decir el que toma la decisión de compra.

¿Por qué compra? En este caso lo que analizaremos es el motivo por el que el consumidor elige ese producto.

¿Cómo lo compra? Se debe analizar la forma en la que se realiza la compra, si el consumidor lo hace racionalmente, es decir que evalúa, razona, entiende y luego actúa o se toma la decisión de manera emocional, donde toman mayor importancia los sentimientos.

¿Cuándo compra? Aquí lo que se analizará será el momento de compra, qué condiciones se dan en esa situación y la frecuencia en la que lo realiza.

¿Cuánto compra? En este caso se evalúa la cantidad física que el consumidor adquiere para cumplir sus necesidades. Se tiene en cuenta si es una compra repetitiva o fortuita.

En el presente estudio realizado, el método de investigación utilizado fue encuestas a consumidores potenciales, y las conclusiones obtenidas son las siguientes:²⁰

¹⁹CRECE NEGOCIOS, Miércoles 13 noviembre del 2013, por Arturo R.:

²⁰ ANEXO ENCUESTAS

Como pudimos observar notamos que el consumo de cerveza en los últimos años creció notablemente, comparado con el consumo de vino, además de también aumentar el consumo de cerveza artesanal. Y a su vez también vemos una tendencia de preferencia de los consumidores hacia la cerveza artesanal, y no solo frecuentan la cervecería para tomar cerveza, sino también para consumir alimentos.

Vemos que también el consumidor pone foco hacia el servicio brindado, como por ejemplo espera de la comida y formas de pago diversas.

En conclusión, pondremos foco principalmente en la calidad de la cerveza artesanal, y de la comida ofrecida. También daremos importancia al servicio ofrecido.

Finalmente, para completar el presente análisis del consumidor, responderemos las preguntas detalladas anteriormente, haciendo foco en los consumidores potenciales del barrio seleccionado, Núñez.

¿Qué compra? Cuando los consumidores concurren a una cervecería, en primera instancia tienen en cuenta la calidad del servicio, lo que incluye la tardanza en recibir el pedido solicitado, y, en segundo lugar, pero no por eso menos importante la calidad de la cerveza y los alimentos.

¿Quién compra? Principalmente la cerveza artesanal es consumida por personas de entre 20 y 40 años.

¿por qué compra? El motivo por el cual el consumidor elige una cerveza artesanal es en principio por el placer de consumir dicho producto, pero también es una forma de compartir un momento con amigos o pareja.

¿Cómo lo compra? Como mencionamos el consumidor puede realizar la elección de forma racional o emocional, en este caso teniendo en cuenta la respuesta anterior, consideramos que lo que predomina en esta ocasión de consumo es una elección más bien emocional que racional.

¿Cuándo compra? En este caso observamos que la generalidad se da en momentos después del horario laboral y durante la noche, pero también existen ocasiones de consumo más bien en verano durante el día también.

¿Cuánto compra? En este caso el consumo depende puramente de la elección del consumidor ya que puede optar por media Pinta, Pinta, etc.

Estrategia Comercial

Luego de realizar el análisis desarrollado anteriormente, consideramos importante elaborar una estrategia comercial. Si bien al contar ya con un comercio parte de la estrategia se repetirá, otra parte de ésta se adaptará a la nueva zona y sus consumidores.

Como introducción, definiremos “Estrategia Comercial”, como el planeamiento de acciones administrando los recursos, para cumplir un determinado objetivo o fin preestablecido.²¹

La estrategia comercial será enfocada principalmente al conocimiento aun mayor de la marca con fidelización de clientes y por otro lado llegar al objetivo de ventas indispensable para en una primera instancia recuperar la inversión.

Procederemos a dividir el análisis en diferentes aspectos, comenzaremos con Promoción, en este aspecto lo que detallaremos serán las acciones en cuanto a ofertas y promociones, luego continuaremos con Visibilidad, abarcando en este concepto la visibilidad en cuanto a redes sociales que es lo que hoy en día prepondera.

Promoción

Como mencionamos anteriormente, procederemos a detallar algunas de las promociones que consideramos importantes en el inicio de la actividad comercial del nuevo local.

- Miércoles y jueves de 18:00 a 20:00 Happy Hour 2x1. Happy Hour es un sistema de promoción popular en el ámbito de bares y cervecerías para atraer clientes, se realizan promociones de 2x1 en horarios en los cuales el local no está en su máxima ocupación de capacidad. Con esta promoción se busca captar más público en horarios no convencionales, se busca la venta en cantidad de la cerveza para su posterior recompra, y obtener a su vez descuentos con el proveedor o materiales adicionales que también otorgan, como vasos, posavasos, material de promoción etc.
- Promoción de 20% OFF en la próxima visita. En este caso, con tu visita y consumo en la cervecería se le otorgara al cliente un cupón de 20% de descuento para su próxima visita.
- Promoción cumpleaños, en este caso la promoción sería que la persona que cumple años no pagaría una pinta y unas papas fritas.

²¹ DESTINO NEGOCIO <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/consejos-para-aplicar-una-estrategia-comercial/>

Visibilidad

En lo que sería visibilidad, nos enfocaremos en las redes sociales. Sabemos que hoy en día son un pilar fundamental para el conocimiento de marca, fidelidad del cliente, comunicación de promociones, y también que a través de estas se llega a una gran cantidad de personas.

Actualmente ya contamos con un perfil de Instagram y Facebook, por el local ya en funcionamiento que tenemos en Vicente López, lo cual en el caso de Instagram contamos con 7.200 seguidores, y en Facebook 7.300 seguidores. Lo cual consideramos fundamental, comunicar todas nuestras promociones mencionadas anteriormente, en ambas redes sociales, y por otro lado realizar promociones exclusivas de descuentos en los cuales podrá el cliente encontrar, pura y exclusivamente en las redes mencionadas.

CAPÍTULO 5

CUANTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN

Inversión Inicial

Habiendo realizado el análisis correspondiente sobre el local seleccionado, se procederá a detallar los costos iniciales que representarán la inversión inicial, para la apertura del nuevo comercio.

Lo que analizaremos en primera instancia serán los gastos edicios, presupuestando los mismos con un maestro mayor de obra.

Presupuesto

Nombre: Holzum
Dirección: Ibero al 2400
Localidad: Núñez
Fecha de presupuesto: 28/7/2019

Trabajos a realizar de Albañilería:

- Cañería nueva de agua fría y caliente,
- Cañería nueva de gas para estufa y anafes,
- Cañería cloaca nueva,
- Reparación de desagües pluviales,
- Instalación de cuatro inodoros nuevos, dos vanitorys
- Instalación de anafes y estufa,
- Instalación de cámara de frío.
- Colocación de calefón,
- Reparación de techos y colocación de membrana,
- Colocación de medidor de luz
- Colocación de cerámica en paredes y pisos,
- Reparación de pisos,
- Pinturas nuevas en paredes,

Total de presupuesto: \$400.000

Adrián González
Maestro mayor de obra

Continuaremos con los gastos referidos a la decoración del local, como mobiliario, climatización, electrodomésticos y la compra de la mercadería inicial.

Concepto	Monto
Cámara de frío	\$ 130.000,00
Canillas	\$ 100.000,00
Equipar Cocina	\$ 150.000,00
Bazar	\$ 120.000,00
Equipar Salón	\$ 500.000,00
Stock Inicial Mercadería	\$ 200.000,00
Diseño Local	\$ 80.000,00
Sistema gastronómico	\$ 10.000,00
Constitución Sociedad	\$ 100.000,00
Comisión Inmobiliaria	\$ 35.000,00
Depósito Alquiler	\$ 35.000,00
Total	\$ 1.460.000,00

Como conclusión, la inversión inicial, estará conformada por:

Presupuesto Maestro mayor de obra: \$400.000 + Gastos estimados para la puesta en marcha: \$1.460.000 = \$ 1.860.000.

Análisis de Costos y Contribución marginal

Bebidas

En este apartado, procederemos a realizar el análisis de los costos de las bebidas que se venderán en la cervecería.

Como vimos en el comienzo de este proyecto, la cerveza, que es el producto principal, es tercerizada. De este modo, se le compra a una serie de proveedores, los cuales son los mismos que abastecen al local ya existente, a quienes se les abonará la mercadería a 30 días, según el acuerdo hecho entre partes.

Estos proveedores venden actualmente el litro a \$85 promedio, por lo que el barril de 50 litros tiene un precio total de \$4.250. El precio incluye el traslado y la descarga en el local comercial.

El contenido neto de cada pinta es de 569 ml. y la media pinta es de 285 ml.

Con respecto al producto Agua y Gaseosa se trabajan actualmente en el local ya en funcionamiento con línea Coca-Cola. Las gaseosas se comercializan en botellas de

vidrio retornables de 350 ml. Con un precio unitario de \$32 y el agua en botellas de plástico de 500 CC. no retornables con precio unitario de \$28.

Producto	Precio de venta	Costo Variable	Contribución Marginal	Contribución Marginal (%)
Media Pinta (285 ml)	\$ 100	\$ 24,22	\$ 75,78	75%
Pinta (569 ml)	\$ 180	\$ 48,36	\$ 131,64	73%
Growler vacío	\$ 210	\$ 105	\$ 105	50%
Growler + Recarga (1900 ml)	\$ 560	\$ 266,50	\$ 293,50	52%
Recarga del Growler	\$ 350	\$ 161,50	\$ 188,50	54%
Gaseosa	\$ 70	32	\$ 38	54%
Agua	\$ 70	28	\$ 42	60%

Como resumen la contribución marginal promedio de las bebidas es de 60%.

Se estima un aumento promedio de los costos según inflación. En lo que va del año 2019 hubo una inflación del 25% hasta el mes de junio, inclusive, por lo que estimamos que la tendencia va a continuar de la misma forma, durante lo que queda del año 2019.²²

El procedimiento que utilizaremos es mantener la contribución marginal, según corresponda en cada caso, contemplando de esta forma los aumentos en los costos.

²²<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Comidas

Continuaremos analizando los costos de las comidas, se utilizará el mismo menú que el local que ya está en funcionamiento, con la misma propuesta sin agregados.

Producto	Precio de venta	Costo Variable	Contribución Marginal	Contribución Marginal (%)
Hamburguesas (*)	\$ 320	\$ 85	\$ 235	74%
Papas fritas (*)	\$ 220	\$ 32	\$ 188	85%
Alitas de pollo	\$ 220	\$ 52	\$ 168	76%
Bondiola Braseada con papas	\$ 420	\$ 120	\$ 300	71%
Bombas de muzzarella	\$ 320	\$ 82	\$ 238	74%
Nachos (*)	\$ 220	\$ 65	\$ 155	70%

(*) Para los productos Hamburguesas, Papas Fritas y Nachos, se realizó un promedio de todas sus variantes.

La contribución marginal promedio de las comidas es de 75%.

Se estima un aumento promedio de los costos según inflación. En lo que va del año 2019 hubo una inflación del 25% hasta el mes de junio, inclusive, por lo que estimamos que la tendencia va a continuar de la misma forma, durante lo que queda del año 2019.²³

En los cuadros detallados, de bebidas y comidas, la información fue suministrada por la sucursal en funcionamiento actualmente.

Costos Laborales

La actividad de los trabajadores está encuadrada en el rubro U.T.H.G.R.A, Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, que está regida por el convenio colectivo de trabajo 389/04. La escala salarial tomada es de junio 2019 Categoría A. Se estima un 28% de aumento en 3 cuotas, que se abonará en tres cuotas: un 10% en junio, otro 15% en octubre próximo y el restante 3% en marzo de 2020.²⁴

La remuneración estará compuesta por:

- ❖ Salario básico según convenio + concepto No remunerativo.
- ❖ Antigüedad: Según Art 11.3, a partir de 1 año cumplido hasta los 3 años cumplidos el 1%, de 3 años a 5 años 2%
- ❖ Presentismo: Según Art 11.5, un 10% sobre el importe equivalente al salario básico correspondiente a su categoría
- ❖ Complemento de Servicio: Según Art 11.6, un 12% sobre el importe equivalente al salario básico correspondiente a su categoría
- ❖ Adicional zona: 6% solo para las empresas de Zona Norte del GBA y CABA. Expediente N.º 1.129.253/05 M.T.S.S.

Por otro lado, también mencionaremos las contribuciones patronales, correspondiente al conjunto de remuneraciones mencionadas anteriormente.

- ❖ Jubilación 17%
- ❖ ANSSAL 1,2%
- ❖ Obra social 4,8%
- ❖ Seguro sepelio 1%
- ❖ ART Está compuesta por un monto fijo de \$0,60 + un monto variable equivalente al 3% sobre el importe equivalente al salario básico + adicionales.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta:

- ❖ SAC: sueldo anual complementario, se abona en dos veces y el mismo representa la mitad del mejor sueldo del semestre. Se paga en el mes de junio y en el mes de diciembre.

²⁴EL DESTAPE, Miércoles 22 de Mayo del 2019, por Luis Barrionuevo: <https://www.eldestapeweb.com/nota/paritarias-2019-los-gastronomicos-de-uthgra-acordaron-28-en-tres-cuotas-2019-5-22-10-0-0>

- ❖ **VACACIONES:** El trabajador contara con 14 días corridos, desde los 6 meses de antigüedad (antes del mes de junio) y hasta los 5 años de antigüedad. A partir de los 5 años, se calculan 21 días, 10 años a 20 años 28 días, y 20 años en adelante 35 días. Para su pago, los mismos se calculan tomando el salario básico dividido 25 días y multiplicándolo por la cantidad de días de vacaciones que tenga el empleado.

Personal	Cantidad	Básico + No Remunerativo	Adicionales	Total Sueldos
Encargado	1	\$ 34.427,00	\$ 8.763,16	\$ 43.190,16
Mozo de mostrador	3	\$ 79.245,00	\$ 6.723,92	\$ 85.968,92
Jefe de Cocina	1	\$ 34.427,00	\$ 8.763,16	\$ 43.190,16
Cocinero	1	\$ 30.988,00	\$ 7.887,88	\$ 38.875,88
Ayudante de Cocina	1	\$ 26.415,00	\$ 6.723,92	\$ 33.138,92
Cajero	1	\$ 28.452,00	\$ 7.242,20	\$ 35.694,20
Lavacopas	1	\$ 23.234,00	\$ 5.914,16	\$ 29.148,16
Total Sueldos		\$ 257.188,00	\$ 52.018,40	\$ 309.206,40
SAC		\$ 21.432,33		\$ 21.432,33
Vacaciones		\$ 12.002,11		\$ 12.002,11
Subtotal		\$ 290.622,44	\$ 52.018,40	\$ 342.640,84
				\$ -
Cargas Sociales	27%	\$ 78.468,06		\$ 78.468,06
Total Costos Laborales		\$ 369.090,50	\$ 52.018,40	\$ 421.108,90

Costos de Marketing

Como ya mencionamos en apartados anteriores, consideramos que es muy importante ponerle foco a las redes sociales, las cuales hoy en día conforman uno de los pilares fundamentales para el conocimiento de marca, la fidelidad del cliente, y por ende aumentar las ventas.

La cervecería ya cuenta en su Sucursal actual con un servicio, proporcionado por una agencia, la cual se encarga de armar campañas de publicidad en las redes sociales, Facebook e Instagram, y realiza publicaciones diarias, con distintas promociones y sorteos, que atraen al cliente. Y como consideramos que esto es un punto clave a tener en cuenta, ya que el segmento al que apunta el bar es un cliente muy activo en las redes sociales, recomendamos a la empresa ampliar el servicio contratado hoy en día para la única sucursal, y considerarlo también para la apertura en el nuevo comercio.

La agencia nos cobraría un porcentaje adicional al ya abonado, que tiene un costo de \$8.000 mensuales, para la nueva sucursal. Tiene un aumento Semestral del 15%

Sistema de Gestión Gastronómico

MaxiRest es el software que se utilizará para la facturación, que luego se cruzará con la impresora fiscal. Dicho sistema tiene la posibilidad de hacer reportes, por ejemplo, de ventas, compras, de stock, de costos, etc. Posteriormente, el contador solicitará estos reportes para realizar la liquidación de los impuestos. La licencia tiene un costo de \$10.000 para la adquisición, y un mantenimiento mensual de \$1.000. Por contrato se acordó un aumento del 10% a los seis meses.

Inventario: Se realiza mensualmente el recuento físico de stock inicial de cantidad de litros de cerveza que hay en la cámara, luego se solicita un reporte de cantidades vendidas por envase y se obtiene la cantidad de litros de cerveza vendidas en el mes, y también otro reporte de la compra de litros del mes. Mediante la diferencia de stock inicial + compras del mes-ventas del mes, se obtiene el stock final, que se va a comparar con el stock inicial del próximo mes, y la diferencia va a ser el desperdicio, que habitualmente está entre el 0,5% y 1%.

Otros Costos Mensuales

En este apartado detallaremos otros costos mensuales, no detallados anteriormente.

- ❖ Alquiler \$35.000, aumento semestral del 15%.
- ❖ Honorario contador \$10.000 con un aumento del 10% Semestral.
- ❖ ²⁵Servicios y otros gastos \$34.500 que incluyen luz, gas, teléfono, internet, ABL, fumigación, limpieza. Se estima aumentos de:
 - Agua: no se estiman aumentos en el primer semestre, se estiman \$3.000 (bimestral)
 - Electricidad: se estima un 4% en el mes de agosto, se estiman \$20.000 por mes
 - Gas: Se estima un aumento del 4% en agosto, aproximadamente un monto de \$6.000 al mes.
 - Internet y teléfono: al contratar el servicio se fijó una tarifa promocional de 12 meses, se estiman \$1.500 al mes.
 - ABL: No se estiman aumentos en el primer semestre, se estiman \$5.500 al mes. Consideramos que, durante el próximo año 2020, los aumentos en general de los servicios aumentarán un 15%. A partir del mes de marzo.
- ❖ Gastos de mantenimiento \$6.000 Limpieza de canillas, roturas varias.
- ❖ Gastos Seguro integral de comercio = \$2.000, estimamos un aumento del 10% en el año 2020.

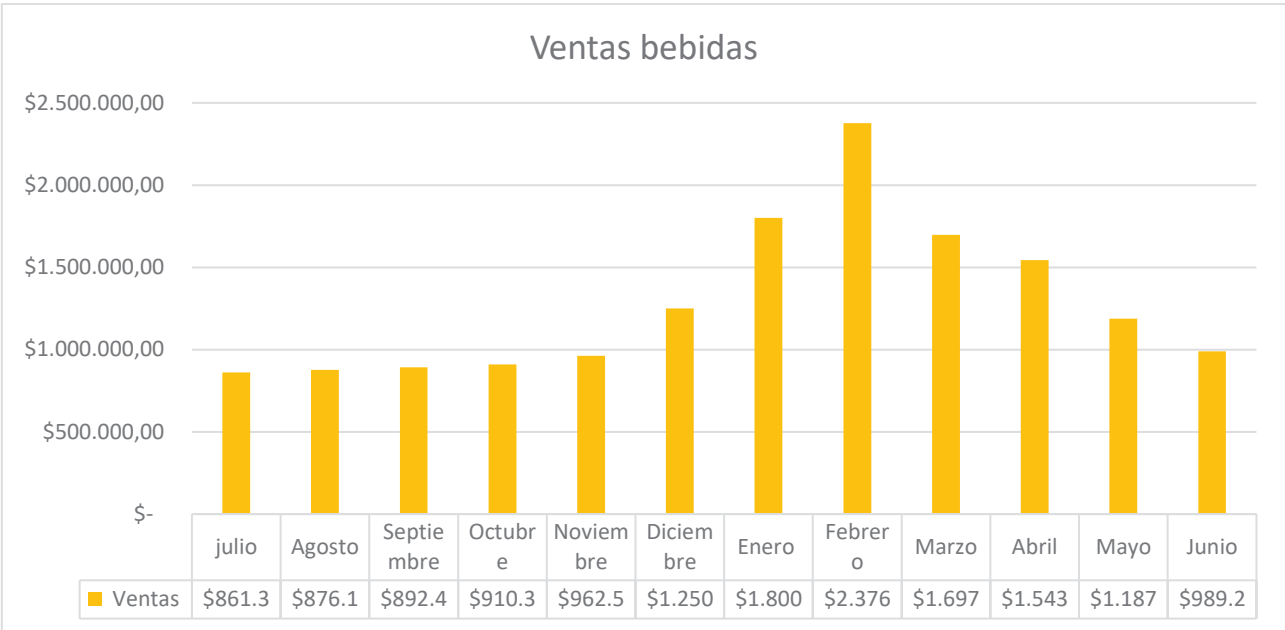
25 PERFIL, Jueves 3 de enero de 2019: <https://www.perfil.com/noticias/economia/aumentos-2019-luz-gas-colectivos-trenes-agua-peajes-prepagas.phtml>

Proyecciones

Análisis de la Demanda Potencial

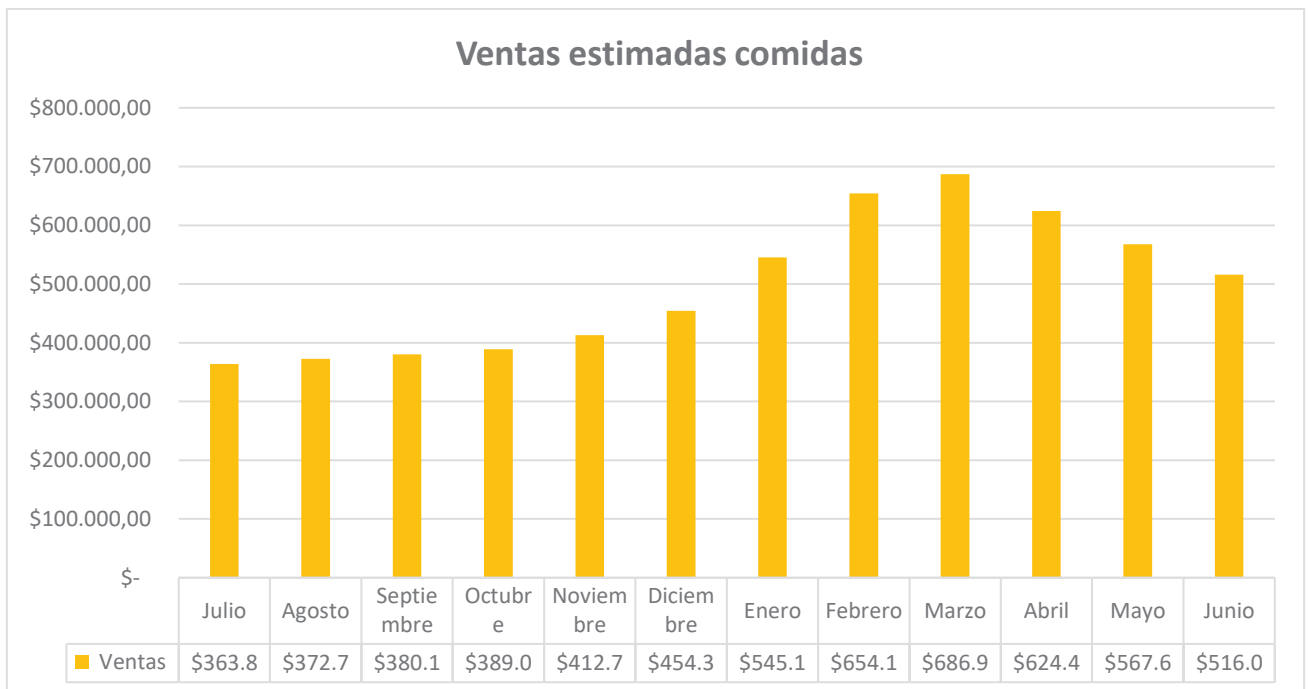
Para estimar la demanda potencial del nuevo punto de venta, utilizamos el histórico de ventas del local ya en funcionamiento en Vicente López, neto sin IVA, teniendo en cuenta un porcentaje menor de ventas ya que en primera instancia el local elegido es de un tamaño menor, aproximadamente el 50% más chico, y también se tomó en cuenta que al ser un nuevo punto de venta, hasta lograr el conocimiento, las ventas no serán iguales en su totalidad a las del local de Vicente López, por lo que calculamos un 20% menos. La estimación será de 12 meses. Dividiremos el análisis de proyecciones, en bebidas y comidas y luego sumaremos ambas, para llegar al total de las ventas estimadas.

Mes	Ventas Bebidas
julio	\$ 861.300,00
Agosto	\$ 876.150,00
Septiembre	\$ 892.485,00
Octubre	\$ 910.305,00
Noviembre	\$ 962.500,00
Diciembre	\$ 1.250.340,00
Enero	\$ 1.800.489,60
Febrero	\$ 2.376.646,27
Marzo	\$ 1.697.604,48
Abril	\$ 1.543.276,80
Mayo	\$ 1.187.136,00
Junio	\$ 989.280,00



Fuente: elaboración propia

Mes	Ventas Comidas
Julio	\$ 363.825,00
Agosto	\$ 372.735,00
Septiembre	\$ 380.160,00
Octubre	\$ 389.070,00
Noviembre	\$ 412.720,00
Diciembre	\$ 454.300,00
Enero	\$ 545.160,00
Febrero	\$ 654.192,00
Marzo	\$ 686.901,60
Abril	\$ 624.456,00
Mayo	\$ 567.687,27
Junio	\$ 516.079,34



Fuente: elaboración propia

Mes	VENTAS
Julio	\$ 1.225.125,00
Agosto	\$ 1.248.885,00
Septiembre	\$ 1.272.645,00
Octubre	\$ 1.299.375,00
Noviembre	\$ 1.375.220,00
Diciembre	\$ 1.704.640,00
Enero	\$ 2.345.649,60
Febrero	\$ 3.030.838,27
Marzo	\$ 2.384.506,08
Abril	\$ 2.167.732,80
Mayo	\$ 1.754.823,27
Junio	\$ 1.505.359,34



Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en los gráficos, se estima una suba en las ventas, entre los meses de noviembre a marzo, ya que, debido a la época del año, por las temperaturas, llegando al verano principalmente, las personas concurren con más frecuencia a una cervecería, que en los meses más fríos en donde las ventas se mantienen.

Aspectos impositivos

- **Impuesto al Valor Agregado:** Se aplicará la alícuota del 21% sobre la base imponible correspondiente a los periodos fiscales mensuales. Luego se deducirán los créditos fiscales por compras y gastos vinculados a la actividad. Se depositará al Fisco Nacional el saldo arrojado de la diferencia de débitos y créditos, en caso de que los primeros superen a los segundos y de no mediar en el segundo párrafo ningún ingreso directo en concepto de retenciones y/o percepciones de IVA, como también de Saldo de Libre Disponibilidad del periodo anterior (en los meses que haya saldo a favor se trasladará al mes siguiente).
- **Ingresos Brutos:** El impuesto a los Ingresos brutos es de carácter provincial y determinado mensualmente. A los efectos de la tributación en este aspecto por la actividad “Servicios de expendio de comidas y bebidas en restaurantes, bares y otros establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador”, la base imponible se determinará mediante los ingresos netos gravados obtenidos durante el mes, a esta base imponible se le aplicara la alícuota del 3,5% vigente para todo el año 2019 según el Código Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **Impuesto a las Ganancias:** Se aplica la alícuota reducida del 30%, y a partir de los cierres 01/01/2020 se aplica el 25%. Esto es desde la aprobación de la Reforma Tributaria de 2017 Ley N° 27.430. Esta reducción de alícuota determinativa viene acompañada con retención de ganancias sobre los dividendos correspondientes a los ejercicios en cuestión del orden del 7% y 13% lo que hace que el tributo siga siendo el 35%.
- **Impuestos y Tasas:** Está compuesto por Impuestos al débito y crédito, y a tasa de seguridad e higiene. Siguiendo la línea del aumento de los impuestos en general se considera que los mismos sufrirán durante el segundo semestre, es decir a partir del año 2020 un 15% de aumento. Estimamos que “Holzum” pagará los siguientes impuestos:

Publicidad en vía pública, por carteles ubicados en la vía pública = \$1.500

SADAIC, Sociedad Argentina de Autores y Compositores de Música, este impuesto corresponde a el permiso para poner música en el comercio = \$1.000

Seguridad e Higiene= \$1.400

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD Y ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

Estados Contables Proyectados

Presupuesto Económico Proyectado

En este apartado detallaremos el presupuesto económico, según el análisis realizado hasta el momento, sobre la factibilidad de la apertura de una nueva sucursal.

Ventas Bebidas	\$	15.347.513
Ventas Comidas	\$	5.967.286
CMV Bebidas*	\$	6.200.395
CMV Comidas*	\$	1.506.740
Contribucion Marginal		\$ 13.607.664,28
Administración Marketing	\$	103.200
Sistema gestion gastronomico	\$	12.600
Costos laborales	\$	6.247.909
Alquiler	\$	416.500
Honorarios contador	\$	126.000
Servicios	\$	446.764
IIBB	\$	746.018
Amortizaciones	\$	40.596
Gastos de mantenimiento	\$	72.000
Gastos Seguro int de Comercio	\$	25.200
Impuestos y tasas	\$	50.310
Resultado del Ejercicio		\$ 8.287.096,51

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Bebidas	\$ 861.300	\$ 876.150	\$ 892.485	\$ 910.305	\$ 962.500	\$ 1.250.340
Ventas Comidas	\$ 363.825	\$ 372.735	\$ 380.160	\$ 389.070	\$ 412.720	\$ 454.300
CMV Bebidas*	\$ 347.965	\$ 353.965	\$ 360.564	\$ 367.763	\$ 388.850	\$ 505.137
CMV Comidas*	\$ 91.866	\$ 94.116	\$ 95.990	\$ 98.240	\$ 104.212	\$ 114.711
Contribucion Marginal	\$ 785.294	\$ 800.805	\$ 816.091	\$ 833.372	\$ 882.158	\$ 1.084.792

Administración Marketing	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Sistema gestión gastronómico	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Costos laborales y Cargas Soc	\$ 463.220	\$ 463.220	\$ 463.220	\$ 532.703	\$ 532.703	\$ 532.703
Alquiler		\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Honorarios contador	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Servicios	\$ 34.500	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 35.540
IIBB	\$ 42.879	\$ 43.711	\$ 44.543	\$ 45.478	\$ 48.133	\$ 59.662
Amortizaciones	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383
Gastos de mantenimiento	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gastos Seguro int de Comercio	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Impuestos y tasas	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900
Resultado del Ejercicio	\$ 210.411,82	\$ 189.051,05	\$ 203.505,30	\$ 150.367,72	\$ 196.499,74	\$ 387.603,73

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Bebidas	\$ 1.800.490	\$ 2.376.646	\$ 1.697.604	\$ 1.543.277	\$ 1.187.136	\$ 989.280
Ventas Comidas	\$ 545.160	\$ 654.192	\$ 686.902	\$ 624.456	\$ 567.687	\$ 516.079
CMV Bebidas*	\$ 727.398	\$ 960.165	\$ 685.832	\$ 623.484	\$ 479.603	\$ 399.669
CMV Comidas*	\$ 137.653	\$ 165.183	\$ 173.443	\$ 157.675	\$ 143.341	\$ 130.310
Contribucion Marginal	\$ 1.480.599	\$ 1.905.490	\$ 1.525.231	\$ 1.386.574	\$ 1.131.879	\$ 975.380

Administración Marketing	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200
Sistema gestión gastronómico	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100
Costos laborales y Cargas Soc	\$ 532.703	\$ 532.703	\$ 548.684	\$ 548.684	\$ 548.684	\$ 548.684
Alquiler	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250
Honorarios contador	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000
Servicios	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 40.871	\$ 40.871	\$ 40.871	\$ 40.871
IIBB	\$ 82.098	\$ 106.079	\$ 83.458	\$ 75.871	\$ 61.419	\$ 52.688
Amortizaciones	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383	\$ 3.383
Gastos de mantenimiento	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gastos Seguro int de Comercio	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200
Impuestos y tasas	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485
Resultado del Ejercicio	\$ 752.640,41	\$ 1.153.549,60	\$ 774.600,66	\$ 643.530,34	\$ 403.287,64	\$ 255.519,77

*Alquiler incluye en el primer mes depósito y gastos inmobiliarios, ya que el local elegido como detallamos anteriormente el primer mes era de gracia, por los arreglos en el medidor de luz.

* CMV incluye merma del 1% ²⁶

²⁶Ver Anexos

Presupuesto Financiero Proyectado

En este apartado detallaremos una estimación del flujo financiero del nuevo local, lo cual es importante para poder saber si la empresa podrá hacer frente a sus obligaciones durante los meses de estudio. También es de utilidad para conocer la rentabilidad financiera y poder tomar la decisión de la apertura de una nueva sucursal de "Holzum".

Disponibilidades	\$	31.330.203
Ingresos		
Cobro de Ventas	\$	21.102.441
Total Ingresos	\$	21.102.441,12
Egresos		
Compras	\$	6.072.946
Gs sueldos TOTAL*	\$	5.699.225
Gs Alquiler	\$	411.250
Gs Comercializacion	\$	115.800
Gs Administracion	\$	126.000
Gs Mantenimiento	\$	72.000
Gs Servicios	\$	405.893
Gs Impuestos y tasas	\$	45.825
IIBB	\$	502.538
IVA	\$	1.870.476
Gs Seguros	\$	25.200
Total Egresos	\$	15.347.152,68
FF totales	\$	5.755.288
Total	\$	36.991.157,18

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Disponibilidades	\$ -	\$ 516.500	\$ 913.445	\$ 1.328.629	\$ 1.764.046	\$ 2.176.829
Ingresos						
Cobro de Ventas	\$ 1.037.681	\$ 1.502.526	\$ 1.531.276	\$ 1.562.541	\$ 1.636.484	\$ 1.943.035
Total Ingresos	\$ 1.037.680,88	\$ 1.502.525,97	\$ 1.531.275,57	\$ 1.562.540,76	\$ 1.636.484,47	\$ 1.943.034,94
Egresos						
Compras	\$ 399.846	\$ 407.346	\$ 415.049	\$ 423.639	\$ 448.238	\$ 492.850
Gs sueldos TOTAL*	\$ -	\$ 463.220	\$ 463.220	\$ 463.220	\$ 532.703	\$ 532.703
Gs Alquiler	\$ -	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Gs Comercializacion	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Gs Administracion	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Gs Mantenimiento	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gs Servicios	\$ -	\$ 34.500	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 35.540
Gs Impuestos y tasas	\$ -	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 3.900
IIBB	\$ -	\$ 30.146	\$ 30.665	\$ 31.237	\$ 31.861	\$ 33.688
IVA	\$ -	\$ 104.470	\$ 105.717	\$ 107.588	\$ 109.459	\$ 115.454
Gs Seguros	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Total Egresos	\$ 426.846,38	\$ 1.105.580,67	\$ 1.116.091,59	\$ 1.127.124,47	\$ 1.223.700,78	\$ 1.276.133,76
FF totales	\$ 610.835	\$ 396.945	\$ 415.184	\$ 435.416	\$ 412.784	\$ 666.901
FF Acumulados	\$ 516.500,00	\$ 913.445,31	\$ 1.328.629,29	\$ 1.764.045,58	\$ 2.176.829,26	\$ 2.843.730,44

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Disponibilidades	\$ 2.843.730	\$ 3.420.869	\$ 3.896.841	\$ 4.326.806	\$ 4.859.357	\$ 5.283.150
Ingresos						
Cobro de Ventas	\$ 2.016.131	\$ 2.066.077	\$ 2.169.381	\$ 2.060.769	\$ 1.873.426	\$ 1.703.115
Total Ingresos	\$ 2.016.131,04	\$ 2.066.076,94	\$ 2.169.380,78	\$ 2.060.768,83	\$ 1.873.426,21	\$ 1.703.114,74
Egresos						
Compras	\$ 591.420	\$ 620.991	\$ 652.040	\$ 592.764	\$ 538.876	\$ 489.887
Gs sueldos TOTAL*	\$ 532.703	\$ 532.703	\$ 532.703	\$ 548.684	\$ 548.684	\$ 548.684
Gs Alquiler	\$ 35.000	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250	\$ 40.250
Gs Comercializacion	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300
Gs Administracion	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000
Gs Mantenimiento	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gs Servicios	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 35.540	\$ 40.871	\$ 40.871	\$ 40.871
Gs Impuestos y tasas	\$ 3.900	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485	\$ 4.485
IIBB	\$ 43.762	\$ 63.017	\$ 83.183	\$ 59.416	\$ 54.015	\$ 41.550
IVA	\$ 167.168	\$ 263.619	\$ 361.715	\$ 212.248	\$ 192.952	\$ 130.084
Gs Seguros	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200
Total Egresos	\$ 1.438.992,70	\$ 1.590.104,73	\$ 1.739.415,93	\$ 1.528.217,38	\$ 1.449.633,06	\$ 1.325.311,25
FF totales	\$ 577.138	\$ 475.972	\$ 429.965	\$ 532.551	\$ 423.793	\$ 377.803
FF Acumulados	\$ 3.420.868,78	\$ 3.896.840,99	\$ 4.326.805,84	\$ 4.859.357,30	\$ 5.283.150,45	\$ 5.660.953,94

La empresa no tiene políticas con respecto a sus disponibilidades, ya que, al ser su primer año de actividad del nuevo comercio, no comprende un saldo mínimo de caja.

Se estima que las ventas serán en un 70% en efectivo o débito al instante, y el restante 30% con tarjeta de crédito, las mismas percibidas al mes siguiente de la operación.

Las compras se realizarán con un mes de anticipación de acuerdo con las ventas, pero las mismas se pagarán a 30 días, coincidiendo las mismas con el mes devengado.

Los gastos referidos a sueldos incluyen tanto SAC, Vacaciones, y Cargas sociales. Los Sueldos, Impuestos y Servicios, no son considerados en el primer mes, ya que se abonan a mes vencido.

Los gastos de comercialización incluyen \$8.000 Agencia marketing, \$1.000 Sistema de Gestión gastronómico.

Debemos destacar que el nuevo comercio, contará con su contabilidad independiente al local existente.

Análisis de Viabilidad

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1+k)^n}$$

El VAN (valor actual neto) es un indicador financiero, el cual mide los ingresos y egresos que tendrá un proyecto y sirve para determinar si luego de restar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Por lo tanto, si el VAN es positivo, el proyecto es viable.

Tomaremos la tasa de referencia actual a Junio del Banco Central, que es de un 61,58% anual.²⁷

27INFOBAE, Lunes 5 De Agosto de 2019, por Juan Gasalla "El Banco Central subió la tasa de referencia por undécima rueda, para atenuar la escalada del dólar": <https://www.infobae.com/economia/2019/08/05/el-banco-central-subio-la-tasa-de-referencia-por-onceava-rueda-para-atenuar-la-escalada-del-dolar/>

<u>VAN=</u>	-\$	1.860.000,00	\$ 516.500,00	\$ 913.445,31	\$ 1.328.629,29	\$ 1.764.045,58	\$ 2.176.829,26	\$ 2.843.730,44
			$(1+0,513)^1$	$(1+0,513)^2$	$(1+0,513)^3$	$(1+0,513)^4$	$(1+0,513)^5$	$(1+0,513)^6$
			\$ 3.420.868,78	\$ 3.896.840,99	\$ 4.326.805,84	\$ 4.859.357,30	\$ 5.283.150,45	\$ 5.660.953,94
			$(1+0,513)^7$	$(1+0,513)^8$	$(1+0,513)^9$	$(1+0,513)^{10}$	$(1+0,513)^{11}$	$(1+0,513)^{12}$

VAN= \$ 22.726.231,57

$VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

Calculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR, es la tasa de descuento, de un proyecto de inversión, la cual permite que el valor actual neto (VAN) sea igual a la inversión, es decir, VAN = cero.

La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto, para que el mismo sea rentable, ya que una mayor tasa provocaría que el valor actual neto sea menor a la inversión inicial, es decir VAN < cero.

Por lo tanto, utilizando la TIR como tasa de descuento para el cálculo del VAN lograremos que el VAN = cero.

Para calcularla utilizaremos la misma fórmula del VAN, utilizada anteriormente, reemplazando el VAN por cero, para poder obtener así el valor de la TIR.

Si la TIR es mayor a la tasa con la que se compara, se aceptara el proyecto. Caso contrario no se llevará a cabo el mismo.

La fórmula que utilizaremos es la siguiente:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

-\$	1.860.000,00	\$ 516.500,00	\$ 913.445,31	\$ 1.328.629,29	\$ 1.764.045,58	\$ 2.176.829,26	\$ 2.843.730,44
		(1+TIR) ¹	(1+TIR) ²	(1+TIR) ³	(1+TIR) ⁴	(1+TIR) ⁵	(1+TIR) ⁶
		\$ 3.420.868,78	\$ 3.896.840,99	\$ 4.326.805,84	\$ 4.859.357,30	\$ 5.283.150,45	\$ 5.660.953,94
		(1+TIR) ⁷	(1+TIR) ⁸	(1+TIR) ⁹	(1+TIR) ¹⁰	(1+TIR) ¹¹	(1+TIR) ¹²

TIR= 63,41%

En el caso de estudio, la TIR arrojó un resultado de 63,41%.

Conclusión

En base a la solicitud de asesoramiento de los dueños de cervecería “Holzum”, es que nos propusimos desarrollar la formulación y evaluación del presente proyecto, con el objeto de conocer la factibilidad o no de la apertura de una nueva sucursal.

A través de la aplicación en el presente trabajo de muchas herramientas y técnicas estudiadas durante el transcurso de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial, estamos en condiciones de otorgarle a las partes interesadas una conclusión confiable, en la cual podrán apoyarse con seguridad.

El análisis de factibilidad del proyecto demuestra que la expansión de la cervecería resulta rentable tanto económica como financieramente, y recomendaríamos a los dueños invertir en el proyecto de apertura. Además del análisis económico-financiero y la proyección de rentabilidad teniendo en cuenta el contexto monetario en el que se aplica, vale sumar como un importante factor de expansión del negocio, el crecimiento que actualmente está teniendo el mercado de cerveza artesanal. En consecuencia consideramos que es un buen momento para la expansión de la marca.

Se debe tener en cuenta que las estimaciones que se tomaron para realizar la evaluación del proyecto fueron de carácter conservador y sujeto a la información que se pudo obtener, por lo que en un escenario más optimista el proyecto puede ser aún mucho más atractivo.

Recomendamos a los dueños de “Holzum”, de acuerdo con lo estimado en las proyecciones de ventas, realizar la apertura de la nueva sucursal en los meses donde las mismas aumentan, es decir de noviembre a marzo, debido que como hemos notado son los meses en donde existe el mayor consumo.

Otra recomendación que se hace es que la empresa utilice la herramienta de promociones mediante redes sociales, y también en las sucursales para de esta manera captar nuevos clientes y a su vez lograr la fidelización de los consumidores existentes de la marca, que al disponer de una nueva sucursal, tendrán otra alternativa para esparcirse y pasar un buen momento con allegados tanto en la semana como en los fines de semana.

Con el objetivo de lograr un ambiente ameno para los clientes, aconsejamos además de una musicalización con un sonido adecuado, que permita que los consumidores puedan sentirse a gusto para compartir un diálogo. Asimismo, que los empleados reciban una capacitación regular, de modo que conozcan los objetivos de los dueños para el emprendimiento y lograr el compromiso unificado de las partes, como también el lema de mantener siempre al cliente a gusto, por lo tanto, enfatizar en la predisposición y el buen trato permanente con los mismos.

A su vez también creemos que es importante que “Holzum” busque proveedores alternativos a los que ya tiene, para poder prevenir faltantes de stock, ante posibles problemas de escasez que se puedan llegar a presentar indiferentemente de la época en la cual se esté trabajando.

Para finalizar, se aconseja a los dueños de la nueva sucursal que mensualmente elaboren un estado de ingresos y gastos como así también un control de cobros y pagos percibidos. La idea que se sigue es que mes a mes los responsables puedan conocer

el estado económico, financiero y patrimonial que permitirá conocer el presente y permitirá tomar decisiones a futuro a través de la información que nos brinda un análisis financiero y llevar una contabilidad al día. Lo que se aconseja, en definitiva, es que "Holzum" en su nueva sucursal lleve un planeamiento y programación, como también un exhaustivo seguimiento del mercado del cual forma parte, para ante cualquier innovación adaptarla a su negocio y así mantener a todos sus clientes a gusto con la marca y el servicio que se prestara en el nuevo bar.

Bibliografía

- Baca Urbina, G.(2003). *Evaluación de Proyectos*(4a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Everett, E, Ronald, J. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hernández Hernández, A, Hernández Villalobos, A, Hernández Suarez, A. (2005) *Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión* (5a ed). México: Cengage Learning.
- Kotler, Philip (1999). *El marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados*. México: Paidós
- Kraus, G. (2005). *Marketing*. Buenos Aires: Docencia
- Monkd, J. (1991). *Administración de operaciones*. México: Mc Graw Hill
- Sakellaropoulos, L. (2017)*Cursada de planeamiento y administración de la producción. Guía de teoría*.
- Sapag Chain, Nassir – Sapag Chain Reinaldo (2007). *Preparación y evaluación de proyectos* (5a ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Solana, Ricardo (1994). *Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires, Argentina: Interoceánicas S.A.
- Solomon, M.R, Stuart, E.W. (2001). *Marketing. Personas reales, decisiones reales* (2a ed). Bogotá Colombia: Pearson educación de Colombia Ltda.

PÁGINAS DE INVESTIGACIÓN

- https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1
- <https://www.infobae.com/economia/2019/04/08/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/>
- <https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa>
- <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>
- <https://www.cervezartesana.es/blog/post/la-turbidez-de-la-cerveza-que-la-provoca-y-como-se-puede-solucionar.html>
- http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_arg_ley19550.pdf
- <http://www.portalsocietario.com.ar/faq.html#diferencias>

- <http://cervezaberlina.com/puntos-de-venta/https://www.cervezaantares.com>
- <https://blog.larousse.es/el-proceso-de-elaboracion-de-la-cerveza-artesana-paso-a-paso/>
- <https://cervesamontseny.cat/es/las-7-diferencias-entre-la-cerveza-artesana-y-la-industrial/>
- <https://www.grandespyemes.com.ar/2010/06/03/estrategia-competitiva-las-barreras-de-entrada-salida-y-4-estrategias-de-ataque/>
- Nota por Arturo R. 13 noviembre del 2013: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-del-consumidor/>
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Nota por Luis Barrionuevo 22 de Mayo del 2019:
<https://www.eldestapeweb.com/nota/paritarias-2019-los-gastronomicos-de-uthgra-acordaron-28-en-tres-y-4-cuotas-2019-5-22-10-0-0>
- <https://cervelar.com.ar/>
- <https://www.cervezabyra.com/>
- https://www.instagram.com/cadillach_ba/?hl=es-la
- <https://www.instagram.com/skalcerveceria/?hl=es-la>
- <https://www.instagram.com/byrabeerhouse/?hl=es-la>

Anexos

EVOLUCIÓN DE SALARIOS

HOTELES RESTAURANT	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	Categoría Especial	
			Categoría 'B'	Categoría 'A'		
CAFÉ - BAR - CONFITERÍAS	Categoría 'C' 1 Copa	Categoría 'B' 2 Copas	Categoría 'A' 3 Copas		Categoría 'A' Especial	
CATEGORÍA 1						
Cadetes – Portería – Frutero – Portero Peones – Peones Generales Toilleteo – Transporte – Comisionista Lavacopa – Guardarropista Ascensorista de Servicios – Groom	\$20.152	\$20.617	\$21.122	\$21.857	\$24.553	NUEVO BÁSICO
	\$2.015	\$2.062	\$2.112	\$2.186	\$2.455	1) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 2						
Montaplato de cocina – Ascensorista – Cadete Portería – Bagajista – Sereno Vigilador Mensajero – ½ Oficial Auxiliar de Recepción Foguista – Encerador de pisos – Mozo mostrador Auxiliar recibidor de mercadería Engrasador – Centrifugador – Estufas Jardinero – Cobrador – Empaquetador – Repartidor Delivery – Auxiliar administrativo	\$21.320	\$21.981	\$22.427	\$23.214	\$26.068	NUEVO BÁSICO
	\$2.132	\$2.198	\$2.243	\$2.321	\$2.607	1) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 3						
Ayudante de Panadero – Ayudante de cocina Ayudante de barman – Ayudante de fiambrero Capataz de peones – Gambucero – Comis Comis de vinos – Comis de comedor de niños Empleado administrativo – Recibidor de mercadería Planchadora – Lencera – Lavandera Capataz de peones generales – Mozo de personal Mozo de mostrador de atención al cliente	\$22.362	\$23.367	\$24.014	\$24.840	\$27.310	BÁSICO
	\$2.236	\$2.337	\$2.401	\$2.484	\$2.731	1) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 4						
½ Oficial – Panadero – Mucamas – Vallet portero Telefonista – Encargado de depósito e inventario Oficial de oficios varios – Chofer y/o garagista – bodeguero Capataz comedor de administración – Cocktelero Planchadora a mano – Sandwichero y minuter	\$23.558	\$24.314	\$24.774	\$26.126	\$28.985	NUEVO BÁSICO
	\$2.356	\$2.431	\$2.477	\$2.613	\$2.898	1) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 5						
Comis de cocina – Oficial panadero – Jefe telefonista Cuenta corrientista – Cajero comedor – Ayudante contador Adicionista comedor – Capataz – Encargado de seccion Fichero – Guardavida – Empleado principal administrativo Comis de suite – Fiambre despacho – Cajero adicionista Portero – Fiambrero o sandwichero principal Cajero y/o fichero – Adicionista Empleado principal técnico especialista (DJ- iluminación – sonido)	\$24.637	\$25.298	\$25.865	\$27.599	\$30.181	NUEVO BÁSICO
	\$2.464	\$2.530	\$2.587	\$2.760	\$3.018	1) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 6						
Jefe de partida – Cocinero – Mozo de salón – Mozo de vinos Camareeros – Gobernanta – Conserje principal Empleado principal administrativo – Recepcionista Barman – Mozo de piso – Maitre de niños – Postrero Cheff de brigada – Jefe de compras y ventas Rotisero – Jefe de brigada – Maestro de pala pizzero Maestro facturero – Maestro pastelero – Masajista Capataz o encargado – parrillero – Capataz de sala Mozo comedor de niños	\$26.287	\$27.205	\$28.171	\$29.094	\$31.023	NUEVO BÁSICO
	\$2.629	\$2.721	\$2.817	\$2.909	\$3.102	1) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 7						
Jefe de brigada – Gobernanta principal – Maitre principal Conserje principal – Jefe de recepción – Jefe de conserjería Jefe técnico especial de oficio			\$31.297	\$37.455	\$40.090	NUEVO BÁSICO
			\$3.130	\$3.745	\$4.009	1) NO REMUNERATIVO
Los adicionales deberán constar en el Recibo de Sueldo como rubro separado del Sueldo Básico						
Adicionales que los empleadores deben abonar o suministrar a sus trabajadores:			Art. 11.3 Varía el % por año según antigüedad Art. 11.4 10% por alimentación Art. 11.5 10% por asistencia perfecta			

	Art. 11.6 12% por complemento de servicio
6% Plus (Sólo para todas las empresas de Zona Norte del GBA y C.A.B.A.) Expediente N.º 1.129.253/05 M.T.S.S.	
Zona Fría: % de acuerdo a los Convenios Zonales	
2 de Agosto – Día del Trabajador Hotelero Gastronómico (Se paga como feriado)	
ACUERDO 2019 – EXPEDIENTE-2019-42888601-APN-DGDMT#MPYT	
1) ACUERDO SALARIAL 2019 SUMA NO REMUNERATIVA JUNIO 2019	

Encuestas

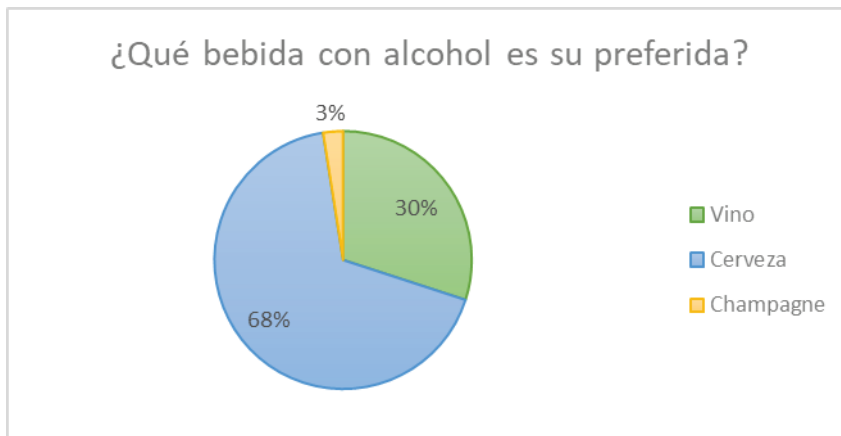
- 1) ¿Qué bebida con alcohol es su preferida?
 - Vino
 - Cerveza
 - Champagne
- 2) En caso de haber seleccionado cerveza ¿Con qué frecuencia consume la misma?
 - 1 vez a la semana
 - 3 veces a la semana
 - Todos los días
- 3) Al consumir cerveza, ¿prefiere artesanal?
 - Sí
 - No
 - No aplica
- 4) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una pinta de cerveza artesanal?
 - Entre 80 y 100 pesos
 - Entre 100 y 120 pesos
 - Más de 120 pesos
- 5) ¿Qué variedad de cerveza artesanal le gusta más?
 - Negra
 - Rubia
 - Roja
- 6) A la hora de tomar una cerveza lo suele acompañar con:
 - Papas Fritas
 - Hamburguesas
 - Pizzas
 - Otros
- 7) Cuando pide algún acompañamiento, ¿cuánto suele esperar?
 - Menos de 15 minutos
 - Entre 15 y 30 minutos
 - Más de 30 minutos
- 8) ¿Cuántas veces al mes frecuenta una cervecería?
 - 1 vez al mes
 - 5 veces al mes
 - Más de 5 vece
- 7) ¿Cuándo concurre a una cervecería, qué servicio prefiere?
 - A la carta con servicio de mesera
 - A la barra sin servicio de mesera
 - Es indiferente
- 9) Al momento de abonar la cuenta, ¿con que medio paga?
 - Efectivo
 - Tarjeta de débito
 - Tarjeta de crédito

Resultados Encuestas

1) ¿Qué bebida con alcohol es su preferida?

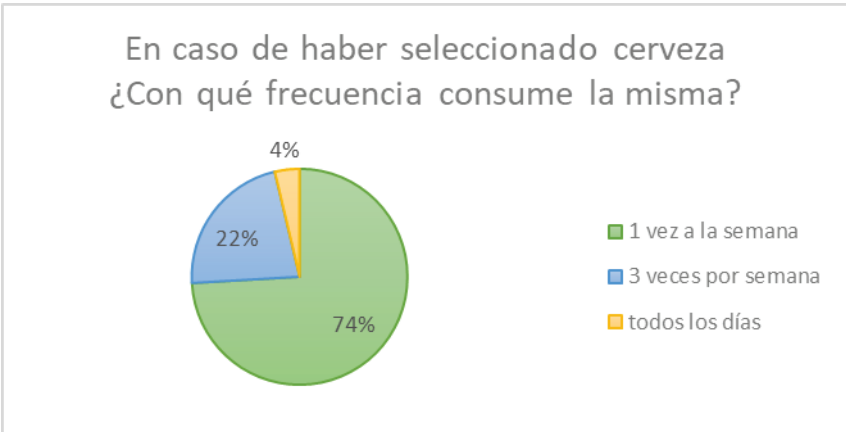
- Vino
- Cerveza
- Champagne

Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Vino	60	30%
Cerveza	135	68%
Champagne	5	3%
Total	200	100%



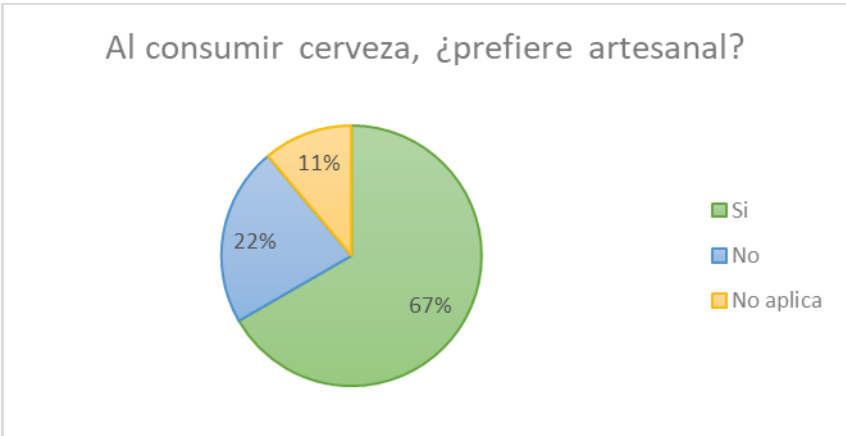
2) En caso de haber seleccionado cerveza ¿Con qué frecuencia consume la misma?

- 1 vez a la semana
- 3 veces a la semana
- Todos los días



- 3) Al consumir cerveza, ¿prefiere artesanal?
- Sí
 - No
 - No aplica

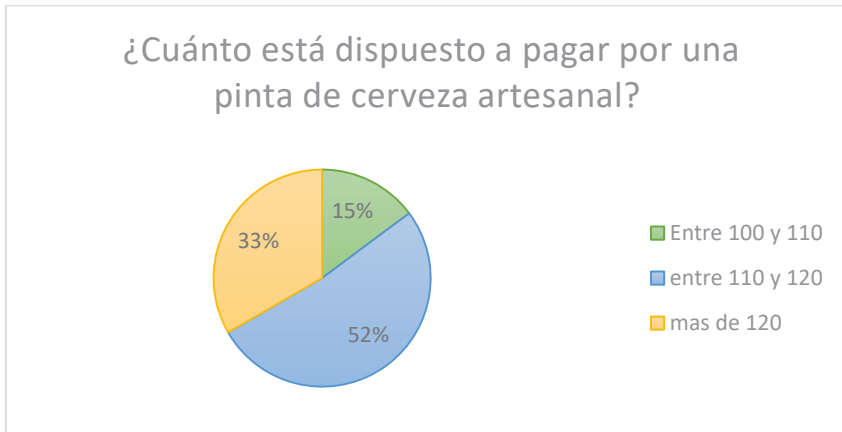
Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	90	67%
No	30	22%
No aplica	15	11%
Total	135	100%



- 4) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una pinta de cerveza artesanal?
- Entre 100 y 110 pesos
 - Entre 110 y 120 pesos
 - Más de 120 pesos

Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Entre 100 y 110	20	15%

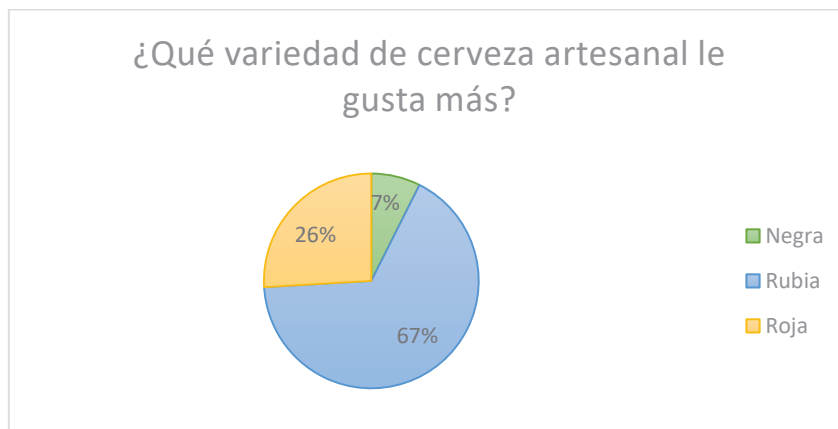
Entre 110 y 120	70	52%
Más de 120	45	33%
Total	135	100%



5) ¿Qué variedad de cerveza artesanal le gusta más?

- Negra
- Rubia
- Roja

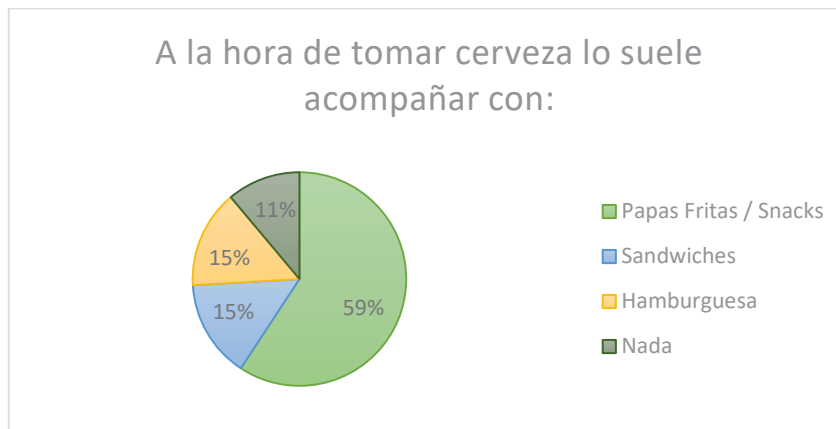
Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Negra	10	7%
Rubia	90	67%
Roja	35	26%
Total	135	100%



6) A la hora de tomar una cerveza lo suele acompañar con:

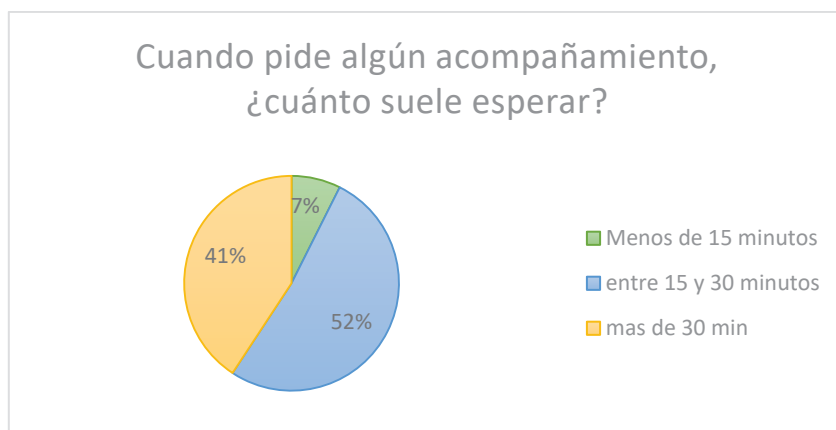
- Papas Fritas
- Hamburguesas
- Pizzas
- Nada

Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Papas Fritas / Snacks	80	59%
Sandwiches	20	15%
Hamburguesa	20	15%
Nada	15	11%
Total	135	100%



- 7) Cuando pide algún acompañamiento, ¿cuánto suele esperar?
- Menos de 15 minutos
 - Entre 15 y 30 minutos
 - Más de 30 minutos

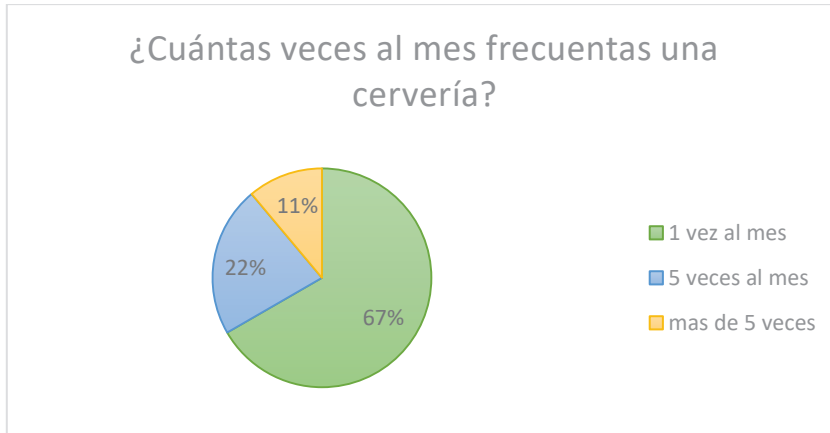
Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Menos de 15 minutos	10	7%
entre 15 y 30 minutos	70	52%
mas de 30 min	55	41%
Total	135	100%



- 8) ¿Cuántas veces al mes frecuenta una cervecería?
- 1 vez al mes
 - 5 veces al mes

- Más de 5 veces

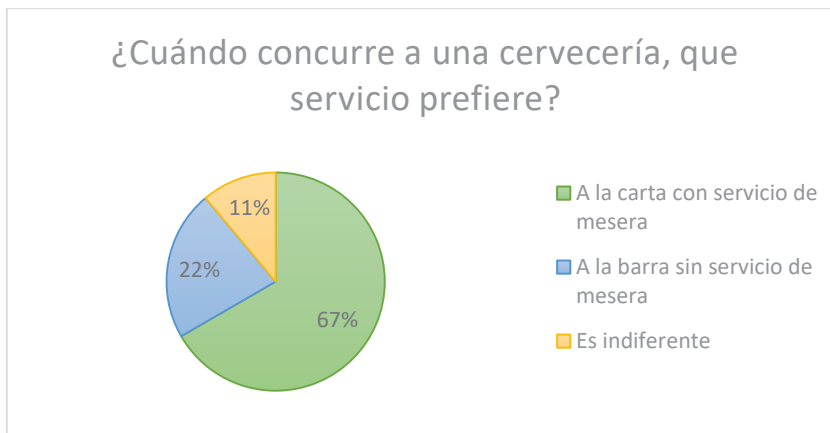
Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 vez al mes	90	67%
5 veces al mes	30	22%
más de 5 veces	15	11%
Total	135	100%



9) ¿Cuándo concurre a una cervercería, que servicio prefiere?

- A la carta con servicio de mesera
- A la barra sin servicio de mesera
- Es indiferente

Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
A la carta con servicio de mesera	90	67%
A la barra sin servicio de mesera	30	22%
Es indiferente	15	11%
Total	135	100%



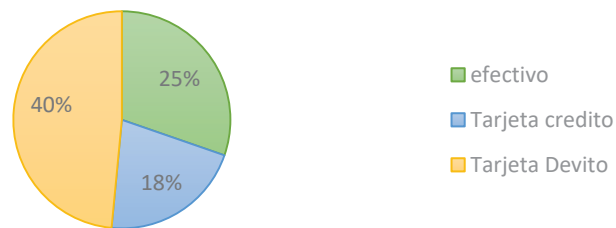
10) Al momento de abonar la cuenta, ¿con que medio paga?

- Efectivo
- Tarjeta de débito

-Tarjeta de crédito

Consumo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Efectivo	20	25%
Tarjeta de crédito	35	18%
Tarjeta de débito	80	40%
Total	200	100%

Al momento de abonar la cuenta, ¿con que medio paga?



ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE FONDOS

- El costo de la mercadería vendida de bebidas se estimó en un 40%, dicho valor sale de un promedio de todas las bebidas ofrecidas en el establecimiento. Lo mismo sucede con las comidas, el costo de mercadería vendida es del 25%. En ambos casos se le suma el 1% de merma que se produce en la elaboración de los platos y bebidas.
- En el rubro servicios se incluyen Luz, Agua, Gas, Internet y ABL. Los servicios de Luz y Gas tienen un aumento a partir de agosto del 4%.

SERVICIOS	Julio	Aumentos Agosto
Agua	1.500	1.500
Luz	20.000	20.800
Gas	6.000	6.240
Internet	1.500	1.500
ABL	5.500	5.500
Total	34.500	35.540

- La retención a los ingresos brutos según la jurisdicción elegida es del 3,5% sobre las ventas del período.
- Las amortizaciones de los bienes de uso se detallan a continuación.

Bien de Uso	Período	Valor	Mensual
Cocina industrial	10 años	\$ 20.000,00	\$ 166,67
Horno	10 años	\$ 11.000,00	\$ 91,67
Freidora	10 años	\$ 10.000,00	\$ 83,33
Mesada	10 años	\$ 5.000,00	\$ 41,67
Freezer	10 años	\$ 60.000,00	\$ 500,00
Cámara de frío	10 años	\$ 200.000,00	\$ 1.666,67
Canillas	10 años	\$ 100.000,00	\$ 833,33
			\$ 3.383,33

- Los impuestos y tasas son de \$3900, con un aumento del 15% a partir de enero de 2020.

IMPUESTOS	VALOR	AUMENTO Enero 2020
Publicidad	1500	1725
SADAIC	1000	1150
Seg. e Hig.	1400	1610
	3900	4485

- Rotaciones:
 - Ventas: 70 % de ventas en efectivo o débito, sin rotación, el 30% restante son ventas cobradas con tarjetas de crédito con rotación promedio de 30 días.
 - Compras: Las compras tiene rotación de 30 días, en la proyección figuran dentro del primer mes ya que se realizan compras con un mes de anticipación.
 - Alquiler, gastos de administración, comercialización, mantenimiento y seguros, no tienen rotación.
 - Sueldos, IVA e IIBB, impuestos y tasas, y servicios se abonan al siguiente mes con rotación de 30 días.