



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Plan de Negocios de Cervecería Artesanal “Cumbre, Refugio de Amigos”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

FORMAGGIA, Luciana.

Reg.: 28608– formaggialuciana@gmail.com

A

PROFESOR TUTOR:

BARTOLOMEO, Alejandro Ramón.

MENDOZA 2019

RESUMEN

La realización de este proyecto surge como una idea personal de poder probar la rentabilidad de un bar de cervecería, ante el gran crecimiento en el campo de las cervezas artesanales dentro del territorio argentino.

Buscando resultados positivos al entregarle al consumidor algo diferente. Que el mismo no solo elija el producto, sino una serie de factores que se combinan para que esa experiencia, sea única.

Se procuró a lo largo de todo el trabajo de investigación destacar que la ventaja competitiva se encontrara en entregarle al cliente experiencias diferentes combinadas en un solo lugar.

Para lograr lo antes mencionado se definieron objetivos, como hoja de ruta para alcanzar el fin del proyecto. Dentro de estos encontramos relevantes: analizar el entorno, una estratégica segmentación de mercado, detectar el potencial diferencial para dicho segmento e identificar necesidades operativas y financieras entre otros.

Dicho plan de negocios estará dividido en V capítulos.

Se comenzará introduciendo un marco teórico acerca de qué es un plan de negocios y qué busca el mismo. Luego se dividirá el estudio desarrollando una serie de v capítulos en los que se podrá observar el trípode de un plan de negocios; un análisis comercial, análisis operativo para finalizar un análisis financiero.

Luego del análisis se logró probar la viabilidad del proyecto en estudio

La bibliografía que sustentará dicho trabajo fue extraída mayormente de libros utilizados durante el periodo universitario, páginas web, foros y blogs.

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: Análisis del entorno	7
1. Introducción	7
1.1. Misión.....	7
1.2. Visión	7
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Estrategia	10
2. Análisis del entorno	11
2.1. Análisis del macroentorno	11
2.1.1. <i>Matriz FODA</i>	11
2.1.2. <i>Análisis PEST</i>	13
2.2. Análisis del microentorno.....	14
2.2.1. <i>Análisis de Porter</i>	15
3. Marco legal	17
CAPÍTULO II: Plan de Marketing	19
1. Mercado actual	19
1.1. Competencia.....	20
1.2. Proveedores	21
1.3. Sustitutos	22
1.4. Tendencias	24
2. Análisis del mercado meta	25
2.1. Segmento de mercado.....	26
2.2. Bases para la segmentación	26
3. Posicionamiento	28
4. Ventaja competitiva	29
5. Marketing Mix	30
5.1. Producto.....	30

5.2.	Precio	32
5.3.	Promoción.....	32
5.4.	Distribución	33
CAPÍTULO IV: Plan Operativo		35
1.	Estructura de la organización	35
2.	Ubicación	36
3.	Infraestructura	37
4.	Equipamiento	38
5.	Dinámica de trabajo	40
6.	Personal	41
6.1.	Gestión de recursos humanos	41
6.2.	Descripción de puestos	42
6.3.	Reclutamiento y selección	42
6.4.	Capacitación	43
6.5.	Programa de incentivos y premios.....	43
CAPÍTULO V: Plan Financiero.....		45
1.	Factibilidad económica y financiera	45
1.1.	Ventas	45
1.2.	Costos	47
1.2.1.	<i>Costos variables</i>	<i>47</i>
1.2.1.1.	<i>Costo unitario cerveza.....</i>	<i>47</i>
1.2.1.2.	<i>Costo unitario otros productos.....</i>	<i>47</i>
1.2.2.	<i>Costos fijos</i>	<i>48</i>
1.3.	Margen de contribución.....	49
2.	Inversión Inicial	50
2.1.	Activos fijos.....	50
2.2.	Otras inversiones	52
3.	Depreciaciones	52

4. Financiación	53
El financiamiento hace referencia a la forma en cual la sociedad obtendrá los fondos para poder costear todo las inversiones necesarias para poner a la organización en funcionamiento	53
5. Tasa costo de capital (Ks)	53
6. Flujo de fondos	54
7. Criterios de decisión	56
7.1. VAN (Valor Actual Neto)	56
7.2. TIR (Tasa Interna de Retorno).....	57
CONCLUSIONES	58
Bibliografía	59
ANEXOS	62
ANEXO I	63
Marco legal.....	63
ANEXO II	65
Lista de precios.....	65
ANEXO III	67
Descripción de puestos	67
ANEXO IV	70

INTRODUCCIÓN

El estudio que se realizará a continuación, se encuentra basado en determinar la viabilidad del proyecto de un bar de cervecería artesanal ubicado en la zona de Cacheuta en la provincia de Mendoza.

La idea del bar nace ante la necesidad del consumidor de poder disfrutar de un producto artesanal en un lugar confortable donde se pueda apreciar la naturaleza del paisaje mendocino, pero que, a la vez, se encuentre localizado cerca de las zonas urbanas de la provincia.

Hoy en día el mundo de la cervecería artesanal se encuentra en su pleno auge, y su sector con un fuerte potencial de crecimiento, es el llamado perfecto hacia todos los emprendedores que quieren entrar en el mundo de tener su propio negocio.

En la producción de cerveza artesanal existe una gran diversidad de ingredientes que pueden fusionarse y crear nuevos sabores. Esto abre las puertas a infinitas posibilidades de combinar distintos tipos de productos que se adapten de forma perfecta al paladar de cada consumidor con el fin de generar un potencial diferencial por sobre la competencia.

El consumidor que cada vez se vuelve más inteligente y por consecuencia exigente, hace que el mercado tienda a mutar constantemente. Debido a esto la competencia se torna más agresiva, buscando así ser la elección del cliente ante la diversidad de opciones, cada vez mayores, que se le ofrecen.

Se observa al mercado cervecero como una fuente de oportunidades ya que; crea empleo, diversifica la producción y genera nuevas tendencias en el ámbito de las bebidas alcohólicas y la gastronomía.

Las cervezas artesanales ganan lugar en las cartas de los restaurantes de toda la Argentina, y Mendoza no es ajeno a este boom, los emprendedores de la provincia vieron una oportunidad en un mercado que aún no estaba desarrollado y depositaron todo su potencial en satisfacer la necesidad de proveer una bebida artesanal al paladar de los consumidores.¹

Es por todos estos factores por los que se procederá a realizar un plan de negocios basado en el rubro de los mercados cerveceros. Pero lo más significativo será conocer si la idea de negocios es viable, ante las

¹ <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>

condiciones que hoy se presentan a nivel nacional y provincial o si verdaderamente no es un mercado tan atractivo como parece.

Lo que se busca lograr con tal investigación es identificar si dicho plan de negocios resultara viable o no para la realización de este proyecto en un futuro de corto a mediano plazo.

Los objetivos a alcanzar en dicho estudio serán:

- Analizar el entorno del mercado cervecero
- Seleccionar segmento de mercado al cual apuntará el proyecto
- Determinar el potencial diferencial con el cual atraeremos a dicho segmento
- Desarrollar una estructura que permita alcanzar una ventaja competitiva en el negocio.
- Identificar las necesidades operativas del proyecto
- Realizar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

A continuación, se expondrá un plan compuesto por un análisis del entorno para poder identificar fuerzas internas y externas que harán visible el escenario en el cuál se encuentra inmerso el proyecto. Una vez conocido el contexto se dará comienzo al desarrollo de los tres pilares del plan empresarial. Se comenzará con un plan de marketing en el cual se definirá a que segmento de mercado apuntará el negocio y su marketing mix para captar al consumidor definido por el estudio de segmentación. Esto nos dará la pauta de cómo tiene que ser el plan operativo para poder alcanzar los objetivos y estrategias que se idearon en el plan de marketing. Se definirá la estructura, y los perfiles de empleados que vayan de la mano con las necesidades y la cultura organizacional ya planteada. Y por último un plan financiero para identificar los costos, las ventas y que financiamiento será necesario para poder llevar a cabo todo el proyecto.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. INTRODUCCIÓN

Para lograr el éxito del negocio, resulta indispensable definir previamente la identidad del proyecto. Aquello que lo hace único, diferente a los demás.

La homogeneidad en el estudio se logra a través del conocimiento concreto de los objetivos, que son aquellos pasos que llevarán al cumplimiento de las estrategias planteadas. Estas a su vez permiten alcanzar la misión del negocio y por consecuencia la visión.

Por último, los valores, que serán compartidos por todos los miembros de la organización y a través de los cuales se sentirán identificados.

Estos factores se transforman en la hoja de ruta de todo negocio.

A continuación, se harán visibles los elementos previamente nombrados propios de Cumbre, Refugio de Amigos nombre del bar en estudio.

1.1. MISIÓN

La misión de una empresa es su razón de ser. Su definición en el proyecto es de suma importancia debido a que la misma define el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa.

MISIÓN DE “CUMBRE, REFUGIO DE AMIGOS”

“Somos un refugio artesanal creado con el fin de compartir momentos inolvidables fusionando lo mejor de Mendoza.

Buscamos que el consumidor nos elija para disfrutar un buen momento entre amigos, naturaleza y de la mano de la mejor calidad en cerveza artesanal regional”

1.2. VISIÓN

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. Sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Su importancia radica en ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

VISIÓN “CUMBRE, REFUGIO DE AMIGOS”

“Nos enfocamos en ser el Refugio cervecero más importante e innovador de la ciudad de Mendoza. Ser los elegidos por excelencia como promotores de la mejor cerveza regional acompañada del mayor confort para disfrutarla.”

1.3. VALORES

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia

VALORES DE “CUMBRE, REFUGIO DE AMIGO.”

Para convertirnos en lo que soñamos necesitamos que todo nuestro equipo de trabajo nos acompañe y sea motor de este sueño. Para esto definimos una serie de valores que consideramos clave del éxito de nuestro servicio para con los clientes.

➤ Compromiso

Que sea tarea de todos y cada uno de nosotros como equipo alcanzar los objetivos del negocio. Siempre dándole peso a la importancia que tiene el tiempo en el cumplimiento de nuestros objetivos planteados.

➤ Confianza

Que nuestro equipo de trabajo crea en nosotros y en el negocio, como creen en ellos mismos. Y que juntos podamos dar lo mejor de sí para entregarle al cliente nuestra mejor versión.

➤ Comunicación

Que nada se dé por entendido y que podamos tener la libertad de dialogar ante cualquier eventualidad. Que la palabra nunca falte.

➤ Calidad

Entregando al cliente un producto que se adapte a sus necesidades y sea el mejor del mercado.

Cuando hablamos de calidad que no sea solo el producto, sino también la experiencia entregada al cliente.

➤ Sueños

Que sea tarea de todos, la visión que comparte la empresa y que sea motor y esperanza de todos alcanzarla.

➤ Trabajo en equipo

Que podamos ser sinergia. Todos somos iguales y todas las ideas cuentan. Lo importante es entender en qué somos buenos y saber que eso que damos, hace la diferencia al negocio que estamos construyendo día a día.

➤ Honestidad

Promover la verdad como herramienta fundamental para generar confianza y credibilidad en nosotros mismos y en el cliente

➤ Originalidad

Que exista la constante lluvia de ideas para poder mantenernos como fuente innovadora. Todas las ideas cuentan y siempre nos llevan a estar un paso más cerca del éxito.

➤ Respeto

Entre equipo, con el consumidor y con el medio ambiente.

1.3. OBJETIVOS

El cumplimiento de los objetivos permite alcanzar las estrategias que este proyecto plantea. De allí radica su importancia

Los objetivos que CUMBRE, Refugio de amigos define son:

➤ Posicionarse en el mercado como un refugio cervecero que provea la mejor experiencia acompañada por los mejores productos premium artesanales

- Brindar un producto y servicio con un fuerte diferenciador por sobre la competencia
- Entregar una experiencia única a todos los consumidores
- Siempre mantenerse motivados, comprometidos y nunca satisfechos.

1.4. ESTRATEGIA

Se busca ser la primera opción de los consumidores que busquen un refugio donde sentirse cómodos. Se pretenderá ser esa elección que lleve al cliente a recorrer unos pocos kilómetros alejados de la ciudad para disfrutar de un momento de ocio junto con la mejor vista que la naturaleza puede proveerles.

Ser el punto de encuentro para los amigos y las familias que quieran pasar su tardes y noches compartiendo charlas y momentos de la mano de los mejores productos y confort.

El interrogante es, ¿De qué forma se logrará crear ese sentimiento en el consumidor?

El refugio contará con la mejor infraestructura para hacer del espacio físico un verdadero centro de comodidad.

Cumbre poseerá estacionamiento privado y servicio de parking, para que el consumidor pueda distenderse sin pensar en la seguridad de su vehículo.

Se dispondrá de un equipo de trabajo capacitado para hacer que la atención al público sea de excelencia, y la mejor forma lograrlo será manteniendo constantemente motivado al personal, haciéndolos sentir una pieza infaltable del emprendimiento. Que se logre el sentimiento de que sin ellos nada podría ser posible.

El producto irá dirigido a todos los amantes de la cerveza artesanal que quieran combinarla con la mejor vista que Mendoza les regala.

Será contemplado que sobre gustos no hay nada escrito y que existen personas que no eligen la cerveza para su paladar, por lo que existirá una carta con diferentes opciones para que todos los consumidores se sientan incluidos.

Para atravesar el invierno se contará con la infraestructura necesaria para que las bajas temperaturas no lleven a una disminución de la demanda, así se buscará lograr que el refugio sea una elección durante todo el año.

Se buscará captar no sólo al público mendocino, sino también a la gran demanda de extranjeros que eligen la provincia de Mendoza como destino para su viaje de aventura, realizando convenios con las empresas de turismo y la Municipalidad.

La publicidad es un punto importante a tener en cuenta por lo que se utilizará redes sociales y grandes campañas de marketing acompañadas por un gran equipo que provea información pertinente para tomar las mejores decisiones y así captar al público justo al que se busca apuntar.

Se busca con todas las herramientas mencionadas anteriormente, alcanzar la misión que el refugio se plantea, *convertirse en el refugio cervecero ícono de Mendoza*.

Una vez plasmada la identidad de Cumbre se procederá a dar inicio al análisis del macro y micro entorno. El análisis que se realizará a continuación definirá el escenario donde se encontrará inmerso el proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Los factores del ambiente del macroentorno son aquellos que afectan indirectamente a la organización y donde la misma no puede influir directamente, por lo que tiende a adaptarse.

Se tomará como fuente de información la Matriz FODA y el análisis PEST.

Ambas herramientas arrojan datos interesantes sobre los puntos fuertes y débiles que se encuentran no solo dentro de la organización sino fuera de ella

2.1.1. Matriz FODA

La matriz FODA (SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.²

² <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

Cuadro N°1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Propuesta innovadora	Altos costos fijos
Demanda con potencial aumento	Necesidad de capital para inversión inicial
Fácil acceso a los insumos productivos	Falta de experiencia en el rubro cervecero
Bajas barreras de ingreso al mercado	Necesidad de fuertes capacitaciones al personal
Zona geográfica en crecimiento	Zona de montaña; debilidad con respecto al manejo después de consumir bebidas alcohólicas
Alianzas con proveedores	Bajas temperaturas en invierno
Tercerización de propuesta gastronómica	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda con potencial aumento	Dólar fluctuante
Tendencia creciente en patios cerveceros	Alto poder de negociación de clientes
Baja competencia en las zonas aledañas	Economía fluctuante
Apertura del camino a Potrerillos	Altas tasas de interés para préstamos de PyME
Potencial aumento de proveedores de cerveza	Altas tasas de inflación
Tendencia en aumento de foodtrucks que quieran asociarse al negocio cervecero	Competencia potencial en la zona

Fuente: elaboración propia

2.1.2. Análisis PEST

El análisis P.E.S.T una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno: Políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado (DeGerencia.com, 2004).

➤ Factores Políticos:

En la actualidad los factores políticos se convirtieron en un tema importante a tener en cuenta. La inestabilidad política trae consigo grandes niveles de desconfianza en los ciudadanos.

Estos fueron algunos de los cambios que pudo verse en el gobierno de Mauricio Macri actual presidente de la Argentina.

Gracias a la alta devaluación del peso argentino y la constante fluctuación del dólar, la Argentina se transformó en uno de los países más inestables y complejos de los países emergentes.

La moneda argentina cerró en 38,83 pesos por dólar en el último día hábil de 2018, año en el que la depreciación superó el 50%, en medio de una crisis económica que llevó al gobierno de Mauricio Macri a pactar un respaldo financiero con el FMI.

Se llevó a cabo la eliminación de retenciones, impuestos a las exportaciones. Las retenciones comenzaron a ser reducidas paulatinamente a partir de comienzos de 2016. La medida fue muy celebrada por el sector agropecuario.

Con la presencia de préstamos por parte del FMI el gobierno actual pretende y espera que dentro de un mediano plazo los temas económicos que tanto afectan al país comiencen a normalizarse.

➤ Factores Económicos:

Argentina hoy se encuentra en una gran inestabilidad.

Una de las primeras medidas a tomar por el gobierno de Mauricio Macri, fue la eliminación del “cepo cambiario” impuesto en noviembre de 2011 por el Gobierno de Cristina Kirchner, para hacer frente a un incesante aumento de la fuga de capitales.

Un aumento sostenido y generalizado de los precios, rompió con los esquemas del bolsillo argentino. La inflación acumulada fue del 45,9% anual, llevando a la Argentina a ser el país con mayor inflación en todo el continente americano.

A su vez los salarios no acompañaron dicho aumento por lo que el poder adquisitivo de los argentinos se vio afectado considerablemente.

En los finales de 2018 las tasas de préstamos llegaron a un 75% con el fin de motivar a las familias a invertir, pero afectó a las PyME que utilizaron préstamos para financiarse.

➤ Factores Sociales

Las tendencias en Argentina sobre los after office y los patios cerveceros ha crecido exponencialmente en los últimos 4 años.

En tiempos donde la economía atraviesa momentos complejos. El cierre de restaurantes y las bajas ventas en supermercados han sido significativos. Sin embargo el consumo de la cerveza artesanal se encuentra en su auge y lo acompañan múltiples bares que se disponen a ofrecer una gran gama de variedades para todo tipo de paladar.

La costumbre argentina es conocida por su hincapié en el ocio y “las juntadas entre amigos” y es donde estos lugares son la excusa perfecta para encontrarse y disfrutar distendidamente.

➤ Factores Tecnológicos

La fortaleza de este tipo de industria radica en la facilidad para conseguir todos los insumos y maquinaria tecnológica necesaria para la elaboración de cerveza.

No solo se consigue de proveedores locales en todas las regiones de Argentina, sino que sus costos de compra son relativamente bajos tratándose de maquinaria de producción.

Otra característica positiva del rubro es la simpleza del proceso productivo.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

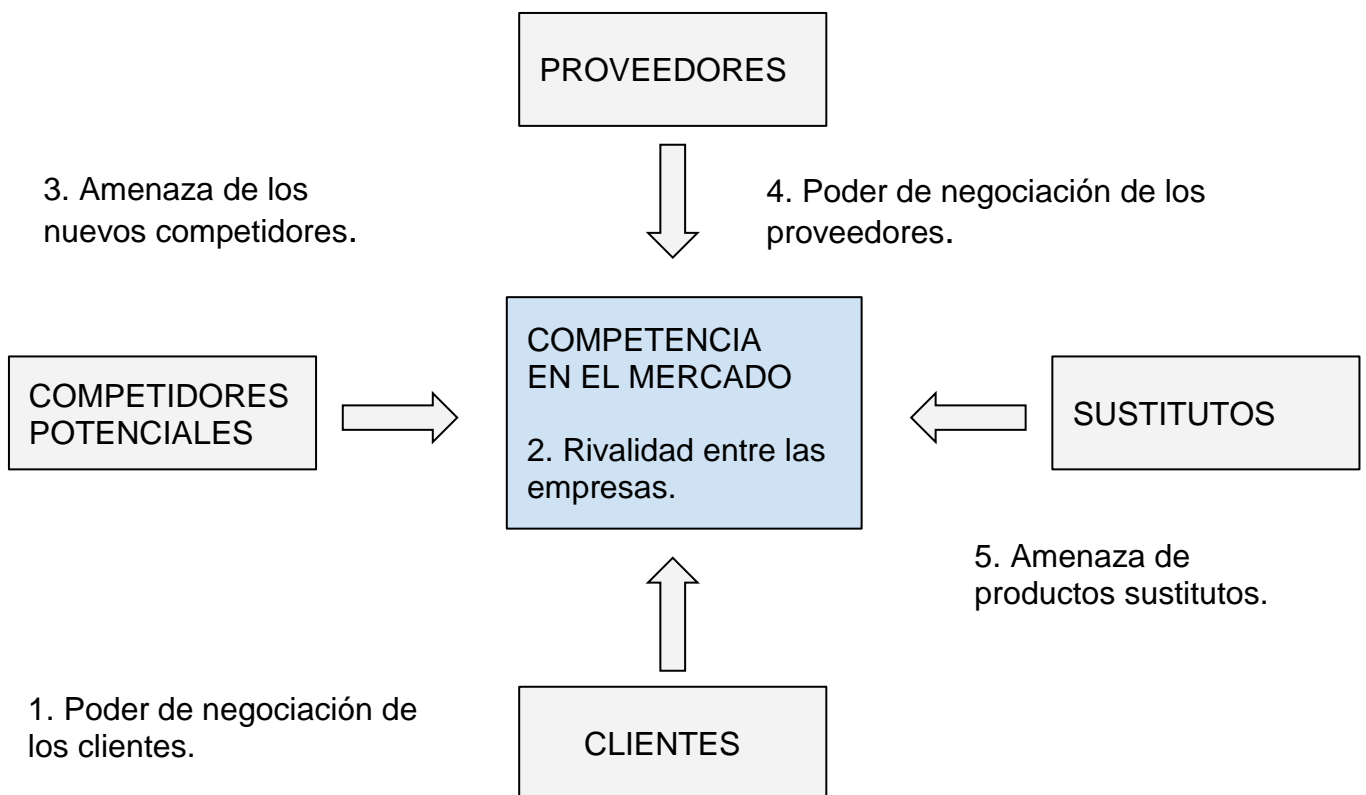
El análisis del microentorno se compone por todas aquellas fuerzas que afectan directamente en la organización. La misma tiene un impacto directo sobre ellas.

Para poder identificarlas se optó por el análisis de Porter como herramienta ya que se considera más resolutiva y sintética a la hora de arrojar datos del sector.

2.2.1. Análisis de Porter

El modelo de las cinco fuerzas define la estructura de rentabilidad de un sector, al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos competidores o la amenaza de sustitutos.

Gráfico N°1: Análisis de Porter



Fuente: Elaboración propia

Se comenzará a analizar a continuación cada una de estas variables. El por qué y el cómo afectan directamente al plan en estudio.

De ellas dependerá cuán atractivo puede resultar el sector en el cual la empresa se desarrollará.

I. Poder de negociación de los clientes

Hoy en día el consumidor se ha vuelto más inteligente, debido al fácil acceso de información con el que cuenta gracias al acceso a internet y los teléfonos celulares.

En un mundo cada vez más globalizado las aplicaciones como Google Maps y TripAdvisor, entre otras, se puede conocer múltiples opciones para disfrutar en momentos de ocio. Y no solo eso, sino las reseñas de antiguos consumidores dispuestos a expresar sus sentimientos y experiencias sobre la estadía en cada uno de los sitios visitados.

Definiremos esta variable como alta, debido a que el impacto del poder de los mismos es determinante para el éxito del negocio y las posibilidades de su elección son muy significativas.

II. Rivalidad entre empresas

La tendencia creciente y el gran éxito de los bares que ofrecen cerveza artesanal hacen del sector un lugar atractivo para los emprendedores o inversionistas.

En los últimos años la competencia ha crecido exponencialmente. Se puede ver a simple vista en zonas del Gran Mendoza como Ciudad, Chacras, Godoy Cruz incluso Maipú los bares que ofrecen cerveza artesanal han ganado un territorio significativo.

Se concluye que dicha variable disminuye el atractivo del sector debido a la gran competencia que este presenta.

III. Amenazas de nuevos competidores

Continuando con lo expuesto en el ítem anterior, se observan puntos importantes a tener en cuenta que hacen del sector un lugar llamativo para emprender.

Es el caso de la moda impuesta por los bares que ofrecen cervecería artesanal. Pero no solo esto, sino su fácil producción, y obtención de insumos productivos y las bajas barreras de ingreso al sector son el llamado más fuerte a los competidores potenciales

IV. Poder de negociación de proveedores

Una ventaja que presenta el rubro de la cervecería artesanal, es el bajo poder de negociación de los proveedores.

Esto se debe a la facilidad de producción para lograr la cerveza y a que los insumos productivos se obtienen de proveedores locales a bajo costo.

En el caso de los bares o restaurantes que quieran ofrecer el producto tercerizado, como es el caso de Cumbre, existen una gran cantidad de proveedores dispuestos a vender su producto y a pelear por sus precios en un juego de oferta y demanda en el mercado.

V. Amenazas de productos sustitutos

Existe una numerosa cantidad de productos sustitutos que compiten contra la cerveza, como es el caso de los vinos. Si bien se llegó a la conclusión que no son sustitutos directos, debido a que ambos son elegidos para distintos momentos de ocio y diferentes ocasiones compiten por ganar uno al otro, cuota de mercado.

Pero si existen sustitutos que compiten fuertemente con la cervecería y que en los últimos años la tendencia a consumirlos ha crecido exponencialmente y es la coctelería de la mano de los tragos de autor, que han ganado un market share significativo al rubro cervecero.

Podemos concluir que los factores internos al proyecto son un punto fuerte que motiva a la realización del plan ideado.

La complejidad se presenta en el escenario político y económico de la realidad argentina. Como lo son las altas tasas de interés a la hora de buscar financiación, la poca credibilidad de la gente, la fluctuación económica, la inflación constante y la caída del consumo.

Se busca atacar todas las desventajas ya mencionadas con una propuesta diferencial al que el consumidor ya conoce. Estimular el consumo a través de una verdadera ventaja por sobre la competencia, como ya se mencionó anteriormente en la estrategia de la organización.

3. MARCO LEGAL

Según solicita la Municipalidad de Luján de Cuyo, distrito donde se encontrará localizado el plan de negocios en análisis, una serie de requisitos correspondientes que para poner en marcha un patio cervecero en dicha locación.

Punto vital a tener en cuenta a la hora de realizar el análisis en cuestión, debido que depende de la habilitación de la Municipalidad para poder funcionar.

En lo que respecta a los requisitos legales y habilitaciones de patios cerveceros, bares, restaurantes en Mendoza es materia de cada municipalidad.

CUMBRE, Refugio de Amigos se asentará en Ruta Provincial 82 kilometro 24, M5529 Luján de Cuyo, Mendoza. Por lo que responde a las ordenanzas de la Municipalidad de Luján de cuyo.

En materia de las ordenanzas exigidas de dicha municipalidad los requisitos para la habilitación de industria y comercio serán visibles en anexo (nº anexo), cabe aclarar que dicha información fue extraída de la Municipalidad de Luján de Cuyo. (Cuyo, 2018)

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing consiste en las decisiones de los administradores y mercadólogos para la creación de estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos de la compañía. En el caso de empresas que cuenten con diferentes productos, marcas o negocios, deberán crear un plan de marketing diferente para cada uno de estos (Armstrong & Kotler, 2008)

MERCADO ACTUAL

El mercado de la cerveza artesanal es uno de los rubros con mayor crecimiento en nuestro país. Es por esta oportunidad de negocios que los creativos que antes producían cerveza artesanal como un hobby, hoy lo toman como un negocio rentable que pueden utilizar para aumentar sus ingresos. Ya sea vendiendo a consumidores finales, en barriles a los bares o patios cerveceros.

Al referirse a una producción de poca complejidad y de baja inversión inicial, en maquinarias e insumos, son un número considerable los productores que se animan a crear, ya sea en sus casas o en pequeñas industrias.

Otra fortaleza para recalcar, es la posibilidad de crear distintos sabores de cerveza. La innovación está a un paso de los creativos que se animan a satisfacer paladares cada vez más exigentes.

El mundo de la cerveza artesanal en Mendoza se encuentra en su auge, no solo las tendencias crecientes que impulsan a los argentinos a elegir este producto hacen del sector un punto atractivo para entusiastas y emprendedores, sino también la posibilidad de dar al consumidor una gran variedad de propuestas a su paladar.

Pero como se conoce en un mercado donde el crecimiento es potencial y sostenido, la competencia del mismo no se queda atrás.³

Según un estudio realizado por el diario el cronista. Se calcula que el rubro creció un 40% en los últimos cinco años de la mano de 1500 productores artesanales en todo el país.

A los ya conocidos patios cerveceros de Mendoza se le suman cien bares más que abrieron sus puertas durante el transcurso del 2018.

³ <https://pulsocervecero.com/en-2018-abrieron-mas-de-100-bares-de-cerveza-artesanal-en-mendoza/>

Otra problemática del sector a tener en cuenta son las regulaciones y leyes que no se han desarrollado para amparar y proteger no solo al consumidor y al producto por el cual paga, sino al productor de la cerveza. Esta falencia se debe a que el mercado creció tan rápidamente que las leyes no pudieron acompañar ese crecimiento. Hoy La Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina se encuentra en la búsqueda de estas regulaciones.

A continuación, se realizará un análisis de los competidores más fuertes de todo el Gran Mendoza y sus alrededores, con los que competirá por ganar cuota de mercado “CUMBRE, Refugio de Amigos”.

1.1. COMPETENCIA

Existen fuertes concentraciones de patios cerveceros en Mendoza. Punto de referencia que toman los consumidores a la hora de elegir una zona a la cual dirigirse para disfrutar de un buen momento acompañado por cervezas artesanales.

Estos puntos se dividen en las siguientes zonas:

- Centro
- Maipú
- Godoy Cruz
- Luján de Cuyo

Se realizará una breve descripción de cada zona para identificar los puntos más relevantes a tener en cuenta.

➤ **Zona Centro**

En la zona céntrica de Mendoza en calles como Avenida Arístides Villanueva, Sarmiento y Juan B. Justo principalmente, existe una gran concentración de bares que ofrecen una gran variedad de cerveza artesanal a diferentes precios. La calle Arístides tuvo un crecimiento exponencial de este tipo de negocios, posteriormente a la promulgación de una ley que prohíbe locales bailables sobre esta calle.

Luego de este hecho los emprendedores del rubro cerveceros vieron la oportunidad y tomaron una de las calles más concurridas de Mendoza y se asentaron allí.

Calle Sarmiento y Juan B. Justo han tenido un crecimiento sostenido en los últimos dos años y aún continúan en pleno auge.

La zona céntrica se tornó una de las más elegidas por los consumidores, no solo por su calidad y variedad de productos, sino también, por la cercanía del lugar.

➤ **Zona de Maipú**

La zona de Maipú se caracteriza por ser la menos desarrollada de las zonas aledañas al centro. Si bien tiene un crecimiento exponencial en urbanización, según datos recabados por CIFOT, los patios cerveceros no acompañaron ese crecimiento exponencial y sostenido. Zona que muchos competidores eligen para ubicar sus negocios al estar en potencial crecimiento.

➤ **Zona de Godoy Cruz**

Godoy cruz, zona que crece de forma sostenida desde hace 10 años y continúa. Centro de concentración de mucha competencia actual y potencial.

Tiene un crecimiento visible no solo en urbanización sino también en edificación y habitantes. Como se encuentra entre las zonas céntricas y de montaña es el lugar que eligen muchos mendocinos para vivir.

Godoy cruz se caracteriza por ser un lugar con mucha competencia en bares y restaurantes. Posee una calle muy conocida donde se encuentra el foco de concentración más grande de todos ellos, Avenida San Martín Sur.

➤ **Zona Luján de Cuyo**

Sin duda una de las zonas con mayor crecimiento y cada vez más elegida por los mendocinos para asentarse. Alejada de la zona céntrica y a los pies de la montaña se encuentran los bares con las mejores vistas que Mendoza ofrece.

El mercado cervecero en Luján de Cuyo se encuentra en pleno crecimiento y es una oportunidad perfecta para combinar los mejores sabores de cerveza con las mejores vistas.

Se hace visible en anexo () los competidores más fuertes de cada zona previamente definida.

1.2. PROVEEDORES

Cuando se trata de proveedores hay muchos factores a tener en cuenta. Principalmente la conciencia de que las alianzas podrían significar una fortaleza para el proyecto que se plantea. Esto significaría estar un paso adelante de la competencia.

Una de las alianzas más importantes es la relación con los proveedores del producto principal, la cerveza artesanal. Cabe aclarar que cumbre no producirá la cerveza artesanal, la comprará a proveedores locales para evitar desviarse de su fin último y concentrarse en el servicio y el confort de ofrecer un espacio perfecto para disfrutar el producto.

El negocio contará con tres proveedores fijos. Serán ellos los encargados de proveer el producto según la estación del año y de garantizar siempre la excelencia de los mismos.

Otro proveedor importante para cubrir las necesidades de los consumidores que no son simpatizantes de la cerveza artesanal, será Campari. Se realizarán alianzas estratégicas a la hora de comercializar su producto, y ellos proveerán opciones en la carta para aumentar la variedad de bebidas a ofrecer.

Se realizarán convenios con AMEGAN, la primer Asociación Civil en Mendoza que nuclea a más de 25 food trucks de la Provincia. Los mismos serán proveedores gastronómicos en el bar para acompañar nuestros productos artesanales. Los cuales rotaran cada un mes, para darle dinamismo al emprendimiento y variedad al cliente. Se les cobrará un canon mensual por el espacio físico.

Se obtendrán convenios con proveedores de bebidas sin alcohol para hacer frente al flujo de demanda que no ingiera alcohol.

Por último y no menos importante, los proveedores de la maquinaria necesaria que permita mantener la cerveza en un punto perfecto para ser entregada al consumidor en las mejores condiciones. MALBA insumos cervecedores, ubicado en Av. San Martín Sur 3248, M5501 Godoy Cruz, Mendoza, serán los encargados de proveer los equipos que no se obtienen a través de las alianzas estratégicas.

1.3. SUSTITUTOS

Se hace referencia a un producto que puede combinar múltiples sabores para satisfacer a distintos tipos de paladares. Desde los que recién se inician; acostumbrados a productos industriales por lo que prefieren cervezas artesanales más suaves, hasta paladares exigentes con trayectoria en el campo.

El producto en sí, no posee gran graduación alcohólica por lo que es un producto que puede ser consumido a cualquier hora del día. Tiende a aumentar su frecuencia desde el mediodía hacia la noche. Como ya se mencionó anteriormente, existe una gran variedad de gustos y texturas de cerveza artesanal por lo que lo hace un producto que puede abarcar un mayor segmento de mercado.

A continuación, se comenzará a definir los productos sustitutos que compiten con la cerveza artesanal.

Se denomina producto sustituto a aquellos productos que son percibidos por los clientes como una alternativa de compra a nuestro producto, aunque no pertenezcan a la misma categoría.

Dentro de esta gama de productos sustitutos podemos encontrar:

- Vino
- Fernet
- Cervezas industriales
- Bebidas para cócteles

- *Vino*

Dos mundos diferentes que caminan en paralelo.

El vino es una bebida nacional Argentina, el país es el mayor productor de Latinoamérica en la industria vitivinícola, así como el noveno exportador a nivel global.

Desde el punto de vista gastronómico fuentes aseguran que el vino sin duda resulta muy apropiado y delicioso como acompañante de ciertos platos. El vino surge como un fuerte sustituto ante comidas de alta gama y en la gastronomía Premium es elegido por sobre la cerveza de una forma muy significativa.

La realidad es que existe un gran mercado que compite fuertemente con el rubro de la cervecería, pero las últimas tendencias en cerveza están ganándole cuota de mercado al rubro vitivinícola de una forma que preocupa fuertemente a sus productores y comercializadores.

El gran punto de sustitución, según la mirada de análisis de este proyecto se encuentra en los momentos en los cuales se prefiere uno sobre el otro.

En momentos de los conocidos “after office” o tardes de máximas de calor, momento de ocio con amigos, familiares, y como acompañante de las conocidas comidas desestructuradas de paso, la cerveza es elegida por sobre el vino sin dudarlo.

En contraposición el vino es elegido en momentos más de más formalidad y seriedad, como una cena, almuerzos o cenas de negocios, turismo, entre otros.

- *Fernet*

El fernet es una bebida argentina creada a base de hierbas, frutos, raíces y cortezas de distintas partes del mundo.

Bebida argentina elegida por excelencia y fuerte sustituto en el mercado argentino contra la cerveza artesanal. Se considera un fuerte sustituto debido a que va a la perfección con cualquier momento del día y como ya mencionamos anteriormente de la cerveza artesanal; el fernet es un excelente complemento de las tardes y noches de ocio entre amigos y familiares.

Sin duda la más elegida por los argentinos es la que creó la compañía Fratelli Branca.

➤ *Cervezas industriales*

El mundo de la cervecería industrial es un terreno casi infranqueable.

Existen un grupo de compañías que han monopolizado el mercado de la cervecería industrial y que poco a poco buscan ganar mercado en la rama artesanal.

Dentro de estas encontramos AB InBev, SAB Miller, Heineken, entre otras.

➤ *Bebidas para cócteles*

Sin dudarlo en Argentina encontramos como el mayor proveedor de bebidas alcohólicas la empresa Diageo. La compañía líder mundial en el segmento de bebidas alcohólicas Premium. Actualmente, y según el informe realizado por Impact en 2011, 8 de las 20 primeras marcas más vendidas del mundo son propiedad de Diageo:

El grupo británico abandonó el país y vendió su concesión a al reconocido grupo vitivinícola llamado Grupo Peñaflor.

1.4. TENDENCIAS

La cerveza es una bebida que nunca pasará de moda. Los productores industriales y artesanales siempre están en busca de innovaciones y experimentos para introducirse en nuevos mercados. Con todo un nuevo año por delante, se dará vista a las tendencias, principalmente del sector artesanal, que darán mucho de qué hablar

➤ *New England IPA*

La brumosa y a veces opaca bebida, con su sabor lupuloso y cremoso, fue una de las más comentadas en 2017 John Holl, autor del libro *American Craft Beer Cookbook*, cree que esta cerveza podría tener un crecimiento importante en los próximos años.

La fruta en la cerveza siempre ha sido un tema que genera opiniones divididas; sin embargo, muchos cerveceros han comenzado a tomársela en serio y los resultados han sido sorprendentes.

Desde una Berliner con notas de bayas hasta IPAs mejoradas con jugo, nuevas maneras se están descubriendo para complementar y amplificar los sabores y aromas con rasgos característicos de estos clásicos estilos.

Algunos lúpulos estadounidenses son famosos por sus elementos frutales y cítricos, por lo que varios cerveceros han comenzado a usar las verdaderas frutas que emulan para crear una nueva experiencia.

➤ Lo ácido se pone de moda

Se ha escuchado en la industria que “lo ácido es lo nuevo lupuloso”, aunque no se espera que lo reemplace pronto. De cualquier manera, las cervezas acidificadas han logrado encontrar un lugar estable a lado de las IPAs.

El concepto “ácido” también genera gran polémica en este mundo, pero algunos cerveceros han podido matizarlo para poder llegar a un público mayor.

Hace mucho, los apasionados de la cerveza artesanal tenían que hacer una extensiva búsqueda en línea sobre restaurantes que ofrecían bebidas de este tipo. Afortunadamente, las cosas han cambiado y en los tiempos de hoy se puede conseguir cerveza artesanal con una gran facilidad.⁴

2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Se dará comienzo a la definición del tipo de cliente al cual “Cumbre” se dirigirá. Se torna relevante para esto, definir el mercado a penetrar y la segmentación de mercado a realizar. Ya que, si una organización no lo defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado. Lo cual es decisivo para que una organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

Según Kotler y Armstrong (2003), el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

⁴ <http://lovebeeroficial.com/tendencias-de-cerveza-artesanal-para-este-2018/>.

2.1. SEGMENTO DE MERCADO

Los mercados se forman con compradores, los cuales difieren de una o más formas: en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.

(Philip Kotler y Gary Armstrong, Marketing 2007)

2.2. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado. (Armstrong & Kotler, 2008)

Tomando como referencia los conceptos anteriores se define la siguiente segmentación.

➤ Segmentación Geográfica

Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas respecto a las necesidades y deseos.

- Región del mundo: Argentina
- Región del país: Mendoza con una visión de expansión hacia diferentes provincias del país
- Tamaño de la ciudad: 1.886 millones de habitantes según registro en 2015, representa el 4,34% de la población argentina.
- Densidad: Zona suburbana con potencial dirección a la urbanización
- Clima: La provincia de Mendoza se encuentra bajo tres tipos de climas. Hacia el oeste encontramos el clima árido de alta montaña, con temperaturas medias inferiores a los 12°C, amplitudes térmicas diarias y anuales muy marcadas y precipitaciones nivales y puntuales dependiendo del relieve.

➤ Segmentación Demográfica

Divide el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas.

- Edad: Nos orientamos a un público medianamente joven, mayores de edad, en un rango de edades entre 18 a 45 años.
- Género: Tanto hombres como mujeres
- Ciclo de vida familiar: Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, soltero, casado con hijos, maduros.
- Ingreso: desde \$10.000 mensuales en adelante
- Ocupación: Profesionales; estudiantes; estudiantes próximos a recibirse, empleados, amas de casa, otros.
- Generación: Baby Boomers, Millennials, Generación Z.
- Religión y raza: Todos somos iguales, tenemos todos los mismos derechos y posibilidades.
- Nacionalidad: Sin distinción

➤ Segmentación Psicográfica

Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

- Clase social: clase media, media alta, alta baja, alta.
- Estilo de vida: Exitosos, esforzados, luchadores
- Personalidad: Carismáticos, sociables.

➤ Segmentación Conductual:

Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

- Ocasiones: Habitual
 - Beneficios: Calidad, servicio, comodidad, ocio.
 - Frecuencia de uso: usuario habitual
 - Situación de lealtad: Media, fuerte.
 - Etapa de preparación: Sin conocimiento, con conocimiento, informado, deseoso.
 - Actitud hacia el producto: Positiva, entusiasta.
- Segmentación por ocasión:

Los compradores también se agrupan según las ocasiones en que tienen la idea de comprar, hacen realmente la compra o utilizan el producto adquirido. La segmentación por ocasión también ayuda a las empresas a fomentar el uso de un producto.

El producto que se comercializará en este plan de negocios está referido a un momento del día específico; la tarde y la noche.

Si bien es un producto refrescante, el alcohol es más propenso a ingerirse como aperitivo acompañado de comida y buenos momentos en la tarde y la noche.

Si bien es un tema de cultura, los argentinos prefieren los ya mencionados horarios del día para ingerir cerveza.

Una vez definido el perfil de consumidor al cual Cumbre apuntará, se procederá a definir de qué forma logrará este proyecto posicionarse en la mente de cliente elegido.

3. POSICIONAMIENTO

La posición de un producto es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los clientes escogen aquellos productos y servicios que le proporcionen el más alto valor, y en la medida en que la empresa logre ofrecer este valor, obtiene una ventaja competitiva.

“Cumbre, Refugio de amigos” busca posicionarse como el patio cervecero ícono de Mendoza.

Un lugar que combina como ya se mencionó, lo mejor de la cerveza artesanal junto con los paisajes más hermosos que la naturaleza nos provee.

Combinando varios factores como excelencia en el servicio, confort en las instalaciones, dinamismo, creatividad e innovación se busca alcanzar la misión. Ser el refugio de amigos elegido por excelencia por todas las personas que pisen el suelo mendocino.

Para lograr una diferencia entre tanta competencia es necesario contar con objetivos, estrategias y todos los puntos anteriormente definidos.

Aquello que nos diferencia de la competencia y nos hace estar un paso al frente se denomina ventaja competitiva. A continuación, se procederá a definir cuál será el diferencial que entregará Cumbre para diferenciarse de la competencia.

4. VENTAJA COMPETITIVA

El potencial diferencial de este proyecto radicará en lograr una experiencia única para el consumidor.

En la zona de blanco encalada y sus alrededores no existe un bar que proporcione las características como las que presenta este proyecto.

Un patio cervecero realizado con contenedores en los cuales el foco no será la rotación continua de clientes cómo se enfoca la competencia, sino, por el contrario que el cliente elija pasar sus tardes y sus noches disfrutando de una gran y excelente variedad de cervezas Premium.

El hincapié de este proyecto es crear un sitio confortable donde se pueda apreciar la belleza de los paisajes que nos brinda el suelo mendocino. Para esto se proyecta realizar un deck de madera extenso en el cual se aprecie el paisaje en todos sus momentos.

Habrán juegos y música de bandas y cantantes mendocinos, para que sea la excusa perfecta para pasar una tarde inolvidable entre amigos y familia dos sábados al mes.

Existirá un contrato con AMEGAN denominada la Asociación Mendocina de Gastronomía Móvil, que proveerá dos foodtruck gastronómicos. Irán rotando una vez por mes para que el cliente pueda disfrutar de diferentes tipos de comida sin que se torne monótono para el consumidor.

El objetivo de este proyecto es darle una opción confortable y diferente a todos los consumidores que quieran disfrutar del complemento perfecto entre lo artesanal de una buena cerveza y lo mejor de la gastronomía móvil. Sin dejar de mencionar lo más importante, un paisaje inigualable con el cual acompañarlos en todo momento.

Otro punto ventajoso es la ubicación donde “Cumbre, Refugio de amigos” se encontrará. Hoy se encuentra el restaurante NATÁN en la Ruta Provincial 82, km 26. Lo curioso y a la vez maravilloso de este

sitio es la altura en la cual se encuentra ubicado, la misma permitirá que se aprecie mucho más el paisaje que la provincia nos provee.

La ambientación de “Cumbre, Refugio de amigos” será sumamente estratégica para lograr captar la atención y la curiosidad de los consumidores. Para lograr esto se busca que el mobiliario sea confortable, que acompañe la visión de negocios del proyecto.

A continuación, se procederá a definir la ecuación con la cual Cumbre saldrá a captar el mercado y de qué forma lo logrará. Para alcanzar estos resultados, se utilizará una herramienta denominada “4 P”, también conocida como Marketing mix.

5. MARKETING MIX

Se denomina marketing mix a “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. (Armstrong & Kotler, 2008)

Las “4 P” del marketing: Producto, Precio, Promoción, Plaza (distribución)

Se procederá a introducir el estudio del marketing mix en el proyecto en cuestión, se analizará cada una de las variables ya mencionadas. Se podrá apreciar cómo impactan en el proceso.

5.1. PRODUCTO

Se definen el producto como “cualquier cosa que puede ofrecer un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

(Armstrong & Kotler, 2008)

Las cervezas artesanales se clasifican según su color, su intensidad de amargor IBU (International Bitterness) y la graduación alcohólica. La denominación de las mismas hace referencia al origen de sus recetas, o al tipo de levadura o lúpulo que se utiliza para cada una de ellas

Cuadro N°2: Clasificación de cervezas artesanales

Entre las que se ofrecen en “CUMBRE, Refugio de amigos” encontramos:

Cerveza artesanal	Características	IBU	Graduación alcohólica
GOLDEN ALE	Rubia	24%	4,5
HONEY	Rubia de miel	20%	5
IPA	Indian pale ale	52%	6
IRA	color rojizo	35%	5,5
PALE ALE	Roja	30%	5,2
PILSEN	Rubia	18%	7,2
PORTER	Negra popular	25%	5,2
STOUTH	Negra popular	20%	5

Para captar un mayor grado de clientes se busca satisfacer aquellos paladares que no prefieren la cerveza para refrescar sus tardes o noches, para esto se ofrecen varias opciones de coctelería:

Cuadro N°3: Cocktelería a ofrecer

Cocktail	Ingredientes
Campari	Bebida Campari, jugo de naranja y rodajas de naranja
Fernet	Fernet Branca, Coca Cola y hielo
Mojito	Ron blanco Menta Almibar Agua con gas
Aperol Spritz	Bebida Aperol, rodaja de naranja, Prosecco y agua con gas
Negroni	Campari, Vermouth, Ginebra, agua con gas
Gin Tonic	Gin, tónica y limón

Fuente: Elaboración propia

Por último, para completar la carta agregamos las bebidas sin alcohol que se encuentran disponibles, entre ellas encontramos

- Gaseosas línea Coca Cola
- Agua con gas
- Agua sin gas
- Limonada
- Jugo de naranja

5.2. PRECIO

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En la mezcla del marketing mix, el precio es el único elemento que genera utilidades; todos los demás elementos representan costos. El mismo también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla del marketing.

A la hora de fijar un precio para el proyecto es de vital importancia tener en cuenta dentro de los factores internos, costos fijos, costos variables y costos totales. Por otro lado dentro de los factores externos fue sumamente relevante darle importancia a la demanda y al mercado.

Finalmente se llegó a la conclusión de que la ventaja competitiva se encuentra en la diferenciación e innovación de lo que se plantea como proyecto; por lo que se utilizó una estrategia de fijación de precio basada en el valor.

La estrategia de precios basada en valor utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios. Ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

La lista de precios de los productos que se ofrecen en “CUMBRE, Refugio de amigos” se hace visible en anexo ()

Como se mencionó anteriormente se busca que los precios sean acordes a la calidad y confort entregada por el refugio. Por último y no menos importantes que sean precios competitivos con respecto a la competencia.

5.3. PROMOCIÓN


Hoy en día el mundo se mueve velozmente y es importante como empresa acompañar ese cambio para no morir.

Las empresas que no poseen en este siglo XXI una buena presencia en internet, se dan por obsoletas y tienden a fracasar.


No solo el acceso a internet en todas sus formas a permitido llegar hasta consumidores que antes se creía algo imposible de lograr, sino también ha bajado los costos de ese alcance.


La publicidad que se elegirá para dar a conocer a CUMBRE, Refugio de amigos será:

➤ Fuerte presencia en las redes sociales

○  Instagram una de las aplicaciones más usadas en los últimos tiempos. El perfil, que Cumbre utilizará para publicar periódicamente fotos del lugar y sus promociones el mismo será /CumbreRFA.


Esta aplicación provee, además, la opción de comprar publicidad a un precio mínimo de \$200 por mes, aumentando depende del alcance y los filtros que se quieran en dicha publicidad. Esto permite aparecer en los inicios de muchos consumidores potenciales.


-  Facebook. Con esta aplicación se llega a un público diferente al de instagram. La misma desplazó a los jóvenes para ser sitio de las generaciones pasadas, Baby Boomers. El link de cumbre sera /CumbreRFA

-  Twitter. Centro de los pensamientos personales de los que la consumen, twitter es una aplicación para publicar opiniones sumamente subjetivas.

Utilizaremos esta aplicación no solo para publicar nuestras noticias sino también para aumentar la presencia en la mente de los consumidores. El link de cumbre será /CumbreRFA

- Presencia en páginas visitadas por personas en su mayoría extranjeros en sus búsquedas a la hora de viajar.

-  Google Maps Cuando se necesita saber cómo llegar a un sitio, esta aplicación es perfecta para ello. Utilizada por millones y millones de consumidores a lo largo de todo el mundo. Es indispensable estar logeado en google maps y que aparezcan todos los datos de Cumbre para poder guiar a los consumidores hacia el lugar.

-  Trip Advisor. Aplicación que recomienda las opciones que el consumidor posee según la búsqueda del mismo: Hoteles, restaurantes, hostel, bares, etc.

- Página web oficial.

Es de suma importancia que CUMBRE, Refugio de amigos tenga su página web oficial. Un sitio donde el consumidor pueda contar con información directa, clara y certera del lugar.

En el mismo existirá la historia del refugio, misión, visión y valores. Se podrá acceder a la ubicación en tiempo real del lugar y a toda la gama de productos que podrá encontrar el consumidor.

Deberá ser una página web que llame la atención de los clientes y que sea fácil de leer e interactuar.

5.4. DISTRIBUCIÓN

CUMBRE, Refugio de amigos ofrecerá toda la gama de sus productos en su local comercial, lo que se conoce como venta directa sin intermediarios a los cuales acudir.

El sistema de venta será sencillo y directo.

Los mozos se acercarán a las mesas a tomar pedidos con tablets, cada uno será el encargado del cuidado de la suya, las mismas tendrán descargadas todas las listas de los productos y al finalizar el pedido llega directo a las pantallas de los beermans o barmans que se encargará de gestionar el mismo.

En el caso de la gastronomía, cada consumidor deberá acercarse a cada foodtruck para realizar su pedido y los mismos les darán un numero con el que lo intercambiarán por el pedido.

La comida del foodtruck se abona en cada uno de ellos al realizar la orden, es independiente del pago de las cervezas que se realiza una vez terminado el consumo. Los productos serán entregados de inmediato evitando las demoras y por sobre todo en perfectas condiciones.

Con esto se da por concluido el plan de marketing y los pasos a seguir para llevar a cabo las estrategias planteadas previamente.

CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO

Una vez definido el marco, las estrategias y la forma en la que se captará el interés del cliente, será necesario definir la estructura necesaria para llevar a cabo lo anteriormente plantado.

Para esto definiremos una serie de características que necesitará el proyecto para lograr el éxito que se plantea.

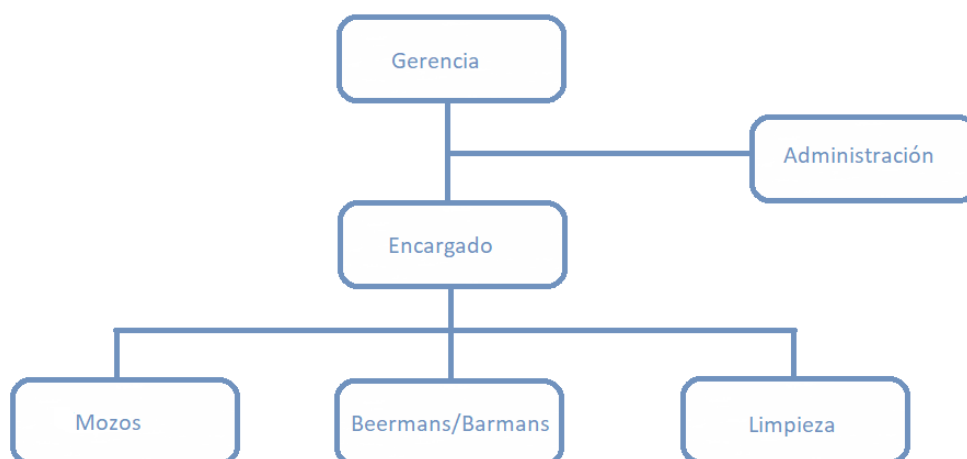
1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Es de suma importancia definir como estará compuesta la cadena de mando y de qué forma se organizará la estructura que le da origen al proyecto.

La finalidad de esto es que cada integrante de la organización sepa en qué parte de ella se encuentra y conocer que aporte realiza.

Debido a que nos encontramos en presencia de una PyME su estructura organizacional no será ni compleja. Al ser una pequeña empresa existen pocos puestos jerárquicos.

Cuadro N°4: Organigrama organizacional



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura anterior en el primer nivel de jerarquía se encuentra la Gerencia. Se encuentra conformada por los socios creadores de Cumbre, ellos son los encargados de tener una visión macro del negocio y tomar las decisiones más complejas en materia del negocio.

Representando al staff de apoyo de la PyME nos encontramos al sector de administración, encargado de la gestión diaria del negocio y toda la materia administrativa contable.

Continuando hacia abajo por la cadena de autoridad se encuentra el encargado del lugar, l tendrá un canal de información descendente para comunicar a sus subordinados las necesidades de la organización y un canal ascendente para transmitir la información que surge de los puestos de mandos bajos.

Luego existe una apertura donde todos poseen el mismo nivel de autoridad; mozos, barmans/beermans y las personas encargadas del servicio de limpieza, denominados operarios de Cumbre, serán supervisados por el encargado que controla su trabajo diariamente y al cual se dirigen en caso de tener algún tipo de inconveniente.

2. UBICACIÓN

CUMBRE, Refugio de amigos se encontrará ubicado sobre el kilómetro 24 en Blanco Encalada perteneciente al distrito de Luján de Cuyo en Mendoza, Argentina.

Dicho espacio físico hoy se encuentra ocupado por el viejo y clásico restaurante NATÁN, pub que abre de viernes a domingos solo en horario nocturno. La ubicación tan estratégica y deseada se encuentra en venta según lo informó el dueño de la locación.

Se optó por dicha ubicación debido a la cercanía y altura del lugar. Dicho sitio se encuentra en la cumbre de un cerro pequeño y el mismo proporciona una vista panorámica hacia la cordillera y el río Mendoza que hacen del paisaje un sitio increíble para disfrutar y distenderse, tal como se busca en la misión de CUMBRE, Refugio de amigos.

Como se mencionó anteriormente la cercanía del lugar también es un punto muy importante y favorable a tener en cuenta. El sitio elegido se encuentra a 30km del centro de la ciudad de Mendoza. Gracias a la urbanización de corredor del oeste se puede llegar a Luján de Cuyo en cuestión de minutos.

Con respecto a la zona existen competidores de cerveza artesanal pero ningún refugio cervecero como lo que se quiere crear en este proyecto. En las cercanías encontramos bares suizos que proveen cerveza artesanal de calidad, pero son lugares muy sobrios y oscuros.

Continuando con las fortalezas de la ubicación encontramos el barrio Altos de la Crucecita, un barrio privado ecológico medianamente nuevo que se encuentra surgiendo y creciendo a 5 metros del sitio elegido para ubicar el refugio cervecero. Se define como una fortaleza porque la demanda potencial que proporcionará dicho barrio privado, aumentará exponencialmente el número de consumidores debido a que es un barrio que posee cuatro etapas y gran número de propietarios.

3. INFRAESTRUCTURA

CUMBRE, Refugio de amigos se encuentra diseñado de una forma muy singular.

Hoy por hoy es tendencia el uso de los contenedores como herramienta de mobiliario lo cual es una ventaja en tiempo de armado y en costos debido a que no precisa levantamiento de estructura.

Pero como se busca perdurar y la seguridad es lo primero, la puesta en escena del negocio será a través de la empresa TECNOMETAL San Francisco S.A. La misma será la proveedora de los contenedores y la encargada del montaje de todos los elementos a instalar.

El diseño de Cumbre está pensado de la siguiente forma:

Construcción en L, que proporcionarán la estructura inicial del lugar. Será el espacio donde se encuentren los barmans encargado de la coctelería del refugio y beermans las personas encargadas de tirar la cerveza artesanal. Por ende, será el sector en el cual se encontrarán, las canillas de cerveza y las heladeras de bebidas tanto para acompañar la coctelería como las bebidas sin alcohol y además se encontrará el sector de caja.

Se contará con un espacio adicional ubicado detrás de la L principal donde se ubicarán sanitarios femeninos y masculinos, diferenciados, para todos los consumidores.

El piso que cubrirá todo el sector será deck de madera y se diseñará un balcón con deck con barandas negras que dé al vacío, para que se pueda apreciar de una forma más específica y panorámica la vista que la naturaleza nos provee. Además, para que sea un refugio imponente.

A la hora de hablar de mobiliario tendremos, mesas largas para que la gente se haga amigos y se pueda lograr “cortar” con esa costumbre de lo conocido y compartir con personas nuevas y además mesas más pequeñas para ocupar mejor el espacio del lugar. No se busca como estrategia la rotación de clientes por lo que tanto las mesas como las sillas se realizarán de forma tal que sean confortables para el consumidor.

Además de esto existirán juegos para divertir a los clientes y que se logre la misión de distensión que Cumbre quiere alcanzar.

Se podrá encontrar juegos como metegol, jenga gigante, ping pong, cartas de truco, catan,teg, entre otros.

Por último y no menos importante la infraestructura del lugar contará con rieles ubicados previamente para colocar ventanales de doble vidrio que rodeen todo el sector de mesas y se ajusten a la perfección a los contenedores para cuando lleguen las bajas temperaturas que azotan a mendoza. Dentro del sitio para conservar el calor se ubicarán estratégicamente calefactores de exterior para ambientar y mantener a una perfecta temperatura el lugar. De esta forma cuidaremos al personal y buscaremos mantener la demanda en invierno.

Se dejará al descubierto el balcón para el sector de fumadores.

4. EQUIPAMIENTO

Para el servicio de cerveza serán necesarios los siguientes elementos:

➤ Barriles

Generalmente son provistos por los fabricantes de cerveza, ya sea industrial o artesanal. Con cada orden que se realiza al proveedor de cerveza, trae el producto en estos barriles de aluminio.

➤ Tubo de gas

Envase recargable de gas CO₂, pueden ser provisionados por los proveedores cerveceros, pero siempre es preferible obtener 1 o 2 tubos ya que es necesario contar con un stock de emergencia. Generalmente son de 5 o 10 kg.

El tamaño es un factor clave a la hora de diseñar la barra en el cual se utilizarán, para contar con el espacio necesario para ubicarlos

El costo del envase varía entre \$3000 y \$8000 dependiendo el tamaño (5-10kg) y el material varía entre acero o aluminio

➤ Reguladores de presión

Los reguladores son la conexión entre el gas y el barril de cerveza.

Es necesario tener la posibilidad de dar distintas presiones a los barriles de cerveza ya que no todas las cervezas artesanales se pueden servir con la misma presión de gas. También en caso de requerirlo se permiten incorporar gas a alguna cerveza que se haya descarbonatado.

Existe la posibilidad de conseguir reguladores individuales, uno para cada barril, o sino baterías de 2,3 o 4 reguladores, se puede abastecer hasta 8 barriles con una solo regulador de 4 relojes.

El precio de los reguladores según la calidad y el tamaño, 1, 2,3 o 4 conexiones, varía entre \$2000 uno simple a \$7000 un regulador con 4 relojes en serie.

➤ Conectores

Son las piezas que son conectadas, valga la redundancia, directamente al barril. En dichas piezas se inserta una manguera que proviene del regulador de presión con gas y por otra manguera desde la misma pieza sale la cerveza directo a la canilla.

Será necesario un conector por barril-canilla, los mismos varían según el modelo y forma. Es de suma importancia que coincida el modelo y forma con el tipo de conexión que tengan los barriles.

Por lo general el modelo más utilizado es el conector de tipo “G”, el precio del mismo varía entre \$2000 y \$3000.

➤ Enfriador

Equipo de frío, que cuenta con un recipiente de agua refrigerada a un grado centígrado. En el interior de este recipiente se dispone una serie de serpentines metálicos de unos seis metros por los que pasa la cerveza y se enfría en el camino.

Los enfriadores varían, algunos pueden ser eléctricos y otros simplemente tienen el recipiente con los serpentines y se les incorpora hielo para enfriar. Es necesario contar con un serpentín por canilla de cerveza.

El precio de los enfriadores eléctricos oscilan entre \$30000 de 1 a 3 canillas y \$70000 hasta 6 canillas, en caso de no ser enfriadores eléctricos el costo baja a \$1000-\$5000, en tal caso es de suma importancia tener en cuenta que es verdaderamente significativo el volumen de hielo que debemos estar reponiendo. En caso de contar con una cámara frigorífica directo a la barra es posible obviar este elemento.

➤ Torre de canillas

El pilón o torre de canillas es la primera parte visible de todo el proceso de la cerveza. Por eso mismo es que posee infinita variedad de costos y modelos. La mayoría de los negocios utilizan un modelo de caños de acero inoxidable ya que el acero inoxidable es más inerte y más sencillo a la hora de higienizar todo el sector de expendio de cerveza.

El costo aproximado de un pilón para 6 canillas, sin contar el costo de canillas, es de unos \$55000. Como se mencionó anteriormente puede ser de otro material o diseño y así disminuir el costo del mismo. En caso de contar con una cámara frigorífica directo a la barra podemos obviar este elemento.⁵

⁵ www.cabodefrio.com.ar

- Canilla

Es necesaria una canilla por cada barril. Lo ideal es una canilla de doble acción donde exista la posibilidad de tirar cerveza para un lado y espuma hacia el otro lado, también es ideal que cuente con otra perilla donde regular el caudal de cerveza. Costo de una canilla de doble acción será entre \$1800-\$2800.

5. DINÁMICA DE TRABAJO

En dicho punto se ahondará acerca de los pasos a seguir a la hora de realizar las siguientes tareas:

- Servicio de mozos
- Pedidos a proveedores
- Pago a proveedores
- Servicio de limpieza

Se busca estandarizar los siguientes procesos, para lograr una mayor cohesión y calidad a la hora de hacer funcionar el negocio.

- Servicio de mozos

Ante la llegada de cada cliente el mozo se acerca a la mesa donde este se encuentre saluda cordialmente y siempre debe realizar la pregunta si es la primera vez en el refugio, en caso de su respuesta ser afirmativa el mozo comentará al o los clientes el modo de operar del refugio.

Luego de esto el mismo deja el menú correspondiente y da alrededor de diez a quince minutos para volver a la mesa y tomar el pedido. Cada mozo será poseedor de una tablet en la cual se encontrará descargado un software realizado a medida para tomar los pedidos de los consumidores. Además de esto tendrá un chat interno para la comunicación entre encargados y mozos.

Una vez clickeado el pedido de los clientes los mismos se proyectan en pantallas dentro de refugio que son vistas por los beermans o bartenders.

Es obligación de los mozos ofrecer algún producto más una vez que se observen los vasos vacíos de los clientes y siempre realizar los pedidos con una sonrisa y siendo amables.

A la hora de tomar la cuenta despedirse cordialmente y agradeciendo a los clientes.

- Pedido a proveedores

Cumbre poseerá un sistema de límite de stock que alertará en la computadora sobre límite de menor stock para realizar el pedido.

Se realizarán los pedidos de insumos necesarios y de cerveza artesanal todos los lunes de la semana, puede ser modificado ante eventualidades, pero bajo el análisis de los socios.

Dicha tarea se encontrará encomendada por el o la encargada designada del refugio, además de tener la responsabilidad de verificar la llegada del pedido y sus condiciones.

➤ Pago a proveedores

Se procederá a realizar el pago a proveedores del 1 al 10 de cada mes para evitar atrasos en los pagos, y problemas de deudas.

De esta forma se logrará tener una excelente relación con nuestros proveedores y llegar a acuerdos que beneficien ambas partes.

Dicha tarea estará a cargo de la persona administrativa a contratar para manejar de forma ordenada la gestión burocrática del refugio.

➤ Servicio de limpieza

Se contratará un bachero que se encargará de limpiar todos los vasos que se van descartando de las mesas. Como el trabajo será relativamente tranquilo utilizaremos a la misma persona para realizar una limpieza rápida a los baños dos veces en la noche y así lograr obtener un refugio pulcro.

Además de esto esta persona se encargará de la limpieza del refugio tanto de los baños como todo el mobiliario en las mañanas para dejarlo en condiciones para la hora de la apertura en la tarde.

6. PERSONAL

6.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para lograr ser exitoso no solo se debe entregar un gran producto que satisfaga las necesidades del consumidor sino también contar y ser consciente que lo más importante en la empresa es el grupo humano que trabaja en ellas y hace que todo suceda.

Está comprobado que los empleados motivados son aquellos que son más productivos y eligen defender su puesto y alinear sus objetivos para con los objetivos de la organización y este logro va más allá de un salario alto, que si bien es un punto importante no hace a la lealtad ni productividad del empleado.

Pero en ciertos casos los problemas no son de las personas o los puestos en sí, sino que la persona que esté ocupando el puesto sea apta para el mismo y posea el perfil que el sector requiere.

Para esto existe el departamento de recursos humanos, para lograr captar a las personas con los perfiles indicados para trabajar en la organización que no solo tengan las capacidades y habilidades sino también que compartan la cultura de la empresa y se permitan ser adoctrinados por la misma.

A la hora de gestionar los perfiles adecuados para el puesto en Cumbre se contratará una empresa de recursos humanos llamada Manpower que la misma se encargará de realizar la búsqueda de candidatos y entrevistas hasta llegar a dar con las mejores opciones que finalmente serán entrevistados por los socios de CUMBRE, Refugio de amigos para tomar la decisión final.

No se justifica realizar un departamento de recursos humanos propio del refugio debido a que la cantidad de empleados no sería significativa para tal departamento y representaría un costo alto a tener en cuenta. Por lo que en una ecuación costo beneficio es conveniente tercerizar el departamento de RRHH.

6.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el anexo II se hace visible la descripción de los puestos a cubrir y las necesidades de habilidades, capacidades y valores que deberá poseer el individuo que ocupe dicha vacante y los estudios en caso de ser necesarios para el puesto.

En conclusión, se puede decir que existe un perfil predeterminado y ciertos requisitos que todos los empleados deben poseer para formar parte e ir de la mano de la cultura de Cumbre:

- Proactividad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto

Serán cualidades necesarias y excluyentes a la hora de completar las vacantes a cubrir

6.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La fase de reclutamiento de dichos perfiles estará en manos de Manpower, agencia de recursos humanos como se mencionó anteriormente.

Ellos serán los encargados de reclutar perfiles previamente definidos por los socios de Cumbre y realizar las dinámicas que crean necesarias para dar con individuos que posean dichas capacidades.

El proceso a seguir será el siguiente:

1. Los asociados de Cumbre se contactarán con la agencia de recursos humanos Manpower y detallará el estilo de empleado, la vacante a ocupar y el tiempo estipulado de ingreso del futuro empleado.

2. Manpower realizará la búsqueda y entrevistas necesarias para dar con los perfiles solicitados previamente por Cumbre.

3. Manpower proveerá el doble o triple de perfiles de la búsqueda solicitada, para que los socios de Cumbre tomen la decisión final sobre quien ingresará al puesto vacante. Lo realizará a través de entrevistas en el refugio y haciendo las preguntas pertinentes que permitan al grupo humano de Cumbre dar con el perfil perfecto para dicho puesto.

4. Una vez definido el candidato se procederá a realizar los exámenes físicos y psicológicos del mismo para finalizar el proceso y entregar el contrato. Los exámenes se realizarán a través de Lambomed S.A. medicina para empresas donde el empleado se presenta a partir de las 7.30 hs de la mañana con previa pedido de turno por parte del empleador y se le realizan estudios de medicina clínica, cardiogramas, radiografías, análisis de sangre y orina y por ultimo un test psicológico.

5. Una vez enviado los exámenes de regularidad de Lambomed S.A. se procede a la entrega de contrato por parte del empleador y se inicia el trabajo del individuo elegido para cubrir la vacante.

6.4. CAPACITACIÓN

Una vez ingresado el empleado se procede a realizar la inducción al puesto laboral. El mismo debe leer el manual de conducta del refugio y aprender la misión, la visión y valores de la empresa.

Durante las primeras semanas de trabajo se le explicará al empleado todas las tareas a realizar y tendrá a cargo a un superior como guía de su trabajo.

El empleado se encontrará en un proceso de tres meses a prueba para que se evalúe si se adapta al puesto y sus responsabilidades pertinentes. Una vez transcurrido dicho tiempo se da por finalizada la etapa de capacitación e inducción al puesto.

6.5. PROGRAMA DE INCENTIVOS Y PREMIOS

En Cumbre se tiene conciencia que un empleado motivado realiza su trabajo de una forma productiva y responsable. Para obtener una motivación constante se tomó la decisión de crear un sistema de incentivos y premios que los empleados pueden acceder si cumplen con sus objetivos y su trabajo en tiempo y forma.

A continuación, se detallarán los diferentes premios e incentivos que Cumbre proveerá a su personal

➤ Presentismo:

Se les otorgará a los empleados un 10% más de su sueldo por su llegada a horario y un mes sin faltas injustificadas.

➤ Vacaciones

Se otorgarán 15 días de vacaciones luego del cumplimiento de un año laboral

➤ Día de cumpleaños

Cada empleado que posea un buen rendimiento laboral podrá acceder a tener el día de su cumpleaños libre y sin descuento.

➤ Beneficios

El equipo de Cumbre podrá acceder a descuentos gestionados para mayor confort de sus empleados

- 10% en Enzo Storani Gym
- 10% de descuento en útiles escolares en Rayuela
- 50% de descuento para obtener la tarjeta Los Andess pass
- 15% en camping Viña de Vieytes

➤ Empleado del mes

Se realizará una votación mensual de todo el equipo de Cumbre para definir al empleado que más se destacó en el mes, tanto como compañero de trabajo como para con los clientes. El empleado que posea más votos tendrá un 5% de aumento en su sueldo durante el mes que haya salido ganador.

CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

PLAN FINANCIERO

El estudio económico-financiero de un proyecto, hecho de acuerdo con criterios que comparan flujos de beneficios y costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

A continuación, se procederá a comenzar con el análisis financiero en cuestión, para determinar la viabilidad de realización del proyecto analizado.

1.1. VENTAS

Cabe aclarar que se trata de un plan de negocio que aún no se ha llevado a la práctica por lo que la estimación de las ventas será una proyección del consumo de los clientes, luego de un estudio del mercado y análisis de competidores existentes.

Son las ventas las que proveen los ingresos de capital al negocio, las que permiten poder costear todos los gastos que la organización genera. Por lo que es importante lograr una demanda creciente o en su defecto constante para poder sobrevivir y en el mejor de los casos crecer.

A continuación, la proyección de ventas

Cuadro N°5: Estimación de ventas

ESTIMACION DE VENTAS					
PRODUCTO	DEMANDA DIARIA	DEMANDA MENSUAL	DEMANDA ANUAL 1 AÑO	PRECIO	VENTAS TOTALES
Cervezas artesanales	100	2600	31200	\$ 120	\$ 3.744.000
Cervezas art. Happy Hour	120	3120	37800	\$ 70	\$ 2.646.000
Campari	10	260	3150	\$ 110	\$ 346.500
Fernet	50	1300	15750	\$ 140	\$ 2.205.000
Mojito	20	520	6300	\$ 150	\$ 945.000
Aperol Spritz	20	520	6300	\$ 150	\$ 945.000
Negroni	5	130	1575	\$ 220	\$ 346.500
Gin Tonic	20	520	6300	\$ 160	\$ 1.008.000
Gaseosas	30	780	9450	\$ 65	\$ 614.250
Agua c/s gas	10	260	3150	\$ 65	\$ 204.750
Limonada	20	520	6300	\$ 80	\$ 504.000
Jugo de naranja	10	260	3150	\$ 70	\$ 220.500
TOTAL					\$ 13.729.500

Fuente: Elaboración propia

Tomando la tabla anterior se procede a realizar la proyección anual por cinco años

Cuadro N°6: Demanda anual por producto

DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO (CANTIDAD)					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cervezas artesanales	31200	34320	37752	41527	45680
Cervezas art. Happy Hour	37800	41580	45738	50312	55343
Campari	3150	3465	3812	4193	4612
Fernet	15750	17325	19058	20963	23060
Mojito	6300	6930	7623	8385	9224
Aperol Spritz	6300	6930	7623	8385	9224
Negroni	1575	1733	1906	2096	2306
Gin Tonic	6300	6930	7623	8385	9224
Gaseosas	9450	10395	11435	12578	13836
Agua c/s gas	3150	3465	3812	4193	4612
Limonada	6300	6930	7623	8385	9224
Jugo de naranja	3150	3465	3812	4193	4612

Fuente: Elaboración propia

1.2. COSTOS

Se define como costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. Dentro de este deterioro o utilización de factores que suponen la creación de costos se incluyen el pago a trabajadores, gastos derivados de la actividad económica como servicios de marketing o la compra de mercaderías. ⁶

Dentro de los costos encontramos

1.2.1. Costos variables

Son aquellos que se relacionan directamente con el producto, cuando la producción aumenta estos aumentan y viceversa.

Los costos variables proyectados por Cumbre son los siguientes:

1.2.1.1. Costo unitario cerveza

Cuadro N°7: Costos Variables Cervezas artesanales

COSTOS VARIABLES				
Cerveza Artesanal	Media Pinta (330 cc.)	Pinta (560 cc.)	Litro	Barril de 20 Lt.
IRA.	\$ 21,45	\$ 36,40	\$ 65,00	\$ 1.300,00
PILSEN	\$ 21,45	\$ 36,40	\$ 65,00	\$ 1.300,00
GOLDEN ALE	\$ 21,45	\$ 36,40	\$ 65,00	\$ 1.300,00
STOUTH	\$ 21,45	\$ 36,40	\$ 65,00	\$ 1.300,00
HONEY	\$ 24,75	\$ 42,00	\$ 75,00	\$ 1.500,00
IPA	\$ 24,75	\$ 42,00	\$ 75,00	\$ 1.500,00
PALE ALE	\$ 24,75	\$ 42,00	\$ 75,00	\$ 1.500,00
PORTER	\$ 21,45	\$ 36,40	\$ 65,00	\$ 1.300,00

Fuente: Elaboración propia

1.2.1.2. Costo unitario otros productos

Cuadro N°8: Costos Variables Coctelería

COSTOS VARIABLES	
Cocteles	Costo por vaso
Campari	\$ 30,00
Fernet	\$ 40,00
Mojito	\$ 40,00
Aperol Spritz	\$ 50,00
Negroni	\$ 90,00
Gin tonic	\$ 80,00

⁶ *Catedra Administración Financiera II*

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°9: Costos Variables Bebidas sin alcohol

COSTOS VARIABLES		
Bebidas S/ Alcohol	Costo Unitario 330 cc	Costo Unitario 500 cc
Gaseosas	\$ 22,00	-
Agua s/c gas	-	\$ 21,00
Limonada	\$ 25,00	-
Jugo de naranja	\$ 20,00	-

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Costos fijos

Son aquellos en los que se incurren independientemente de la producción.

Los costos fijos que se proyectados por Cumbre son los siguientes:

Cuadro N°10: Costos fijos Sueldos

COSTOS FIJOS				
Sueldos	Hora	Semana Unitario	Semana Total	Mensual
Limpieza/ Bachero	\$ 60,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 10.080,00
Mozos	\$ 70,00	\$ 2.940,00	\$ 11.760,00	\$ 47.040,00
Beerman/Barman	\$ 80,00	\$ 3.360,00	\$ 6.720,00	\$ 26.880,00
Encargada/o	-	-	-	\$ 25.000,00
Administrador/a	-	-	-	\$ 25.000,00
TOTAL			\$ 21.000,00	\$ 134.000,00

Cuadro N°11: Costos fijos Publicidad

COSTOS FIJOS		
Publicidad	Mensual	Semestral
1° semestre	\$ 8.000,00	\$ 48.000,00
2° semestre	\$ 9.000,00	\$ 54.000,00
3° semestre	\$ 9.500,00	\$ 57.000,00
4° semestre	\$ 10.000,00	\$ 60.000,00
5° semestre	\$ 10.500,00	\$ 63.000,00

Cuadro N°12: Costos fijos Servicios

COSTOS FIJOS	
Servicios	Mensual
Luz	\$ 20.000,00
Agua	\$ 1.600,00
Internet	\$ 1.600,00
Alarma	\$ 2.500,00
Alquiler terreno	\$ 70.000,00
Impuesto Municipal	\$ 15.000,00
Mantenimiento	\$ 15.000,00
Gastos varios	
Articulos de limpiez	\$ 5.000,00
Servilletas	\$ 1.000,00
Mantenimiento	\$ 15.000,00
Delantales	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 149.700,00

Fuente: Elaboración propia

1.3. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Se denomina margen de contribución al resto que surge entre los costos variables de cada producto y su precio de compra. Dicho resto es de suma importancia para cubrir los costos fijos y una vez dada esta situación, generar utilidades al negocio.

A continuación, se expondrá la planilla del margen de contribución proyectado ⁷

⁷ *Catedra Administración Financiera II*

Cuadro N°13: Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN				
Producto	Costo Unitario	Precio Unitario	Margen de Contribución	
Cerveza artesanal 330 cc	\$ 21,45	\$ 70,00	-\$	48,55
Cerveza artesanal 560 cc	\$ 36,40	\$ 120,00	-\$	83,60
Cerveza artesanal Happy Hour	\$ 36,40	\$ 70,00	-\$	33,60
Campari	\$ 30,00	\$ 110,00	-\$	80,00
Fernet	\$ 40,00	\$ 140,00	-\$	100,00
Mojito	\$ 40,00	\$ 150,00	-\$	110,00
Aperol Spritz	\$ 50,00	\$ 150,00	-\$	100,00
Negroni	\$ 90,00	\$ 220,00	-\$	130,00
Gin Tonic	\$ 80,00	\$ 160,00	-\$	80,00
Gaseosas	\$ 22,00	\$ 70,00	-\$	48,00
Agua s/c gas	\$ 21,00	\$ 65,00	-\$	44,00
Limonada	\$ 25,00	\$ 90,00	-\$	65,00
Jugo de naranja	\$ 20,00	\$ 70,00	-\$	50,00

Fuente: Elaboración propia

2. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad.

A lo largo del desarrollo del Plan de Empresa posiblemente se encuentren nuevas necesidades de inversión o desechado otras previstas inicialmente. En el plan de Inversión es el momento de concretar qué inversiones son imprescindibles, cuales superfluas o susceptibles de aplazamiento, siempre teniendo en cuenta que se debe alcanzar la “masa crítica” o inversión mínima para que el negocio sea operativo. ⁸

2.1. ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos son aquellos bienes tangibles o intangibles de la organización que no pueden ser fácilmente liquidados, es decir convertir en activos líquidos a corto plazo. Son normalmente bienes vitales para el funcionamiento de la empresa.

A continuación, se expondrá la planilla con los activos fijos y sus correspondientes precios:

⁸ Catedra Administración Financiera II

Cuadro N°14: Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS				
Mobiliario				
Activo Fijo	Precio unitario S/IVA	Precio unitario C/IVA	Cantidad	Total
Tablet Samsung	\$ 5.530,00	\$ 7.000,00	5	\$ 35.000,00
PC computadora completa	\$ 11.850,00	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00
Caja registradora	\$ 1.264,00	\$ 1.600,00	1	\$ 1.600,00
Contenedores	\$ 90.300,00	\$ 109.263,00	4	\$ 437.052,00
Mesas madera pequeñas	\$ 3.160,00	\$ 4.000,00	15	\$ 60.000,00
Mesas madera grandes	\$ 4.740,00	\$ 6.000,00	10	\$ 60.000,00
Sillas madera bajas	\$ 553,00	\$ 700,00	60	\$ 42.000,00
Sillas madera altas	\$ 1.027,00	\$ 1.300,00	20	\$ 26.000,00
Bancos acero negro	\$ 1.185,00	\$ 1.500,00	15	\$ 22.500,00
Juego mesa y silla palets	\$ 2.765,00	\$ 3.500,00	5	\$ 17.500,00
Puff piso	\$ 1.185,00	\$ 1.500,00	5	\$ 7.500,00
Servilleteros	\$ 118,50	\$ 150,00	40	\$ 6.000,00
Destapadores	\$ 47,40	\$ 60,00	10	\$ 600,00
Vasos Cerveza 560 cc.	\$ 55,30	\$ 70,00	200	\$ 14.000,00
vasos Cerveza 330 cc.	\$ 39,50	\$ 50,00	100	\$ 5.000,00
Copon Aperol	\$ 118,50	\$ 150,00	15	\$ 2.250,00
Jarro vidrio limonada	\$ 63,20	\$ 80,00	20	\$ 1.600,00
Vaso trago largo	\$ 19,75	\$ 25,00	150	\$ 3.750,00
Pizarras Negras	\$ 553,00	\$ 700,00	5	\$ 3.500,00
Hongos calor	\$ 9.480,00	\$ 12.000,00	10	\$ 120.000,00
Ceniceros de pie	\$ 1.185,00	\$ 1.500,00	5	\$ 7.500,00
Ceniceros mesa	\$ 158,00	\$ 200,00	30	\$ 6.000,00
Jenga gigante	\$ 1.185,00	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00
Metegol	\$ 4.345,00	\$ 5.500,00	1	\$ 5.500,00
Tejo de aire	\$ 3.160,00	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00
Smart TV 4K 50" PHILIPS	\$ 18.960,00	\$ 24.000,00	2	\$ 48.000,00
Mini bolw maní	\$ 35,55	\$ 45,00	60	\$ 2.700,00
Inversion decoración	\$ 23.700,00	\$ 30.000,00	1	\$ 30.000,00
Equipamiento Cervezaría				
Activo Fijo	Precio unitario S/IVA	Precio unitario C/IVA	Cantidad	Total
Tubos de gas	4.740,00	6.000,00	2	\$ 12.000,00
Bateria de 3 reguladores	3.555,00	4.500,00	1	\$ 4.500,00
Regulador 2 canillas	2.923,00	3.700,00	2	\$ 7.400,00
Conectores	1.817,00	2.300,00	10	\$ 23.000,00
Enfriador de 2 canillas	1.817,00	2.300,00	5	\$ 11.500,00
Torre 6 Canillas	12.877,00	16.300,00	1	\$ 16.300,00
Torre 2 Canillas	6.399,00	8.100,00	2	\$ 16.200,00
Canillas	1.975,00	2.500,00	10	\$ 25.000,00
TOTAL INVERSIÓN				
ACTIVO FIJO				\$ 1.103.452,00

Fuente: Elaboración propia

2.2. OTRAS INVERSIONES

Cuadro N°15: Otras Inversiones Financieras

OTRAS INVERSIONES			
Uniformes	cantidad	Precio unitario	Total
Remeras	9	\$ 800,00	\$ 7.200,00
Delantales	9	\$ 1.200,00	\$ 10.800,00
Intalaciones			
Instalación contenedores	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Contenedor Baño	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Graffiti	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Intalaciones equipamiento	-	-	\$ 50.000
TOTAL			\$ 378.000

Fuente: Elaboración propia

3. DEPRECIACIONES

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo.

Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable.

Para las depreciaciones de los bienes en cuestión se utilizará el método de línea recta según los años de vida útil de cada bien.

Al desconocer el valor de recupero de los activos en análisis, se estima que el mismo será un 30% del valor de compra.

Cuadro N°16: Depreciaciones

DEPRECIACIONES						
Activo	Precio unitario	Cantidad	Total	Vida útil	Depreciacion anual	Recupero
Tablet Samsung	\$ 7.000,00	5	\$ 35.000,00	5	\$ 7.000,00	\$ 10.500,00
PC computadora completa	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00	5	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00
Caja registradora	\$ 1.600,00	1	\$ 1.600,00	10	\$ 160,00	\$ 480,00
Mesas madera pequeñas	\$ 4.000,00	15	\$ 60.000,00	10	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00
Mesas madera grandes	\$ 6.000,00	10	\$ 60.000,00	10	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00
Sillas madera bajas	\$ 700,00	60	\$ 42.000,00	10	\$ 4.200,00	\$ 12.600,00
Sillas madera altas	\$ 1.300,00	20	\$ 26.000,00	10	\$ 2.600,00	\$ 7.800,00
Bancos acero negro	\$ 1.500,00	15	\$ 22.500,00	10	\$ 2.250,00	\$ 6.750,00
Juego mesa y silla palets	\$ 3.500,00	5	\$ 17.500,00	10	\$ 1.750,00	\$ 5.250,00
Hongos calor	\$ 12.000,00	10	\$ 120.000,00	10	\$ 12.000,00	\$ 36.000,00
Smart TV 4K 50" PHILIPS	\$ 24.000,00	2	\$ 48.000,00	5	\$ 9.600,00	\$ 14.400,00
Tubos de gas	6.000,00	2	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Bateria de 3 reguladores	4.500,00	1	\$ 4.500,00	10	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Regulador 2 canillas	3.700,00	2	\$ 7.400,00	10	\$ 740,00	\$ 2.220,00
Conectores	2.300,00	10	\$ 23.000,00	10	\$ 2.300,00	\$ 6.900,00
Enfriador de 2 canillas	2.300,00	5	\$ 11.500,00	10	\$ 1.150,00	\$ 3.450,00
Torre 6 Canillas	16.300,00	1	\$ 16.300,00	10	\$ 1.630,00	\$ 4.890,00
Torre 2 Canillas	8.100,00	2	\$ 16.200,00	10	\$ 1.620,00	\$ 4.860,00
Canillas	2.500,00	10	\$ 25.000,00	10	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00
contenedores	\$ 109.263,00	4	\$ 437.052,00	10	\$ 43.705,20	\$ 131.115,60
TOTAL					\$ 109.855,20	\$ 300.165,60

Fuente: Elaboración propia

4. FINANCIACIÓN

El financiamiento hace referencia a la forma en cual la sociedad obtendrá los fondos para poder costear todas las inversiones necesarias para poner a la organización en funcionamiento

Debido a la gran inestabilidad que ha sufrido Argentina en estos últimos años y agravada en los últimos meses que provocaron una TNA de 75 % para préstamos a PyME. Se tomó la decisión de financiar el proyecto 100% c con capital propio. Será aportado por las dos personas físicas que conforman la sociedad.

El socio A aportará el 65% convirtiéndose en socio mayoritario. Por ende, el socio B aportará el restante 35% siendo socio minoritario del proyecto.

5. TASA COSTO DE CAPITAL (KS)

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras.

La fórmula de la misma está compuesta por:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Dónde:

R_f= tasa libre de riesgo

B= beta de la industria

R_m= riesgo de mercado

Riesgo país= riesgo país porcentual de Argentina⁹

En momentos de turbulencia económica donde, las tasas inflacionarias crecen aproximadamente 3 puntos porcentuales por mes, donde la fluctuación del dólar impide la estabilidad de la población e industria y el riesgo país alcanzó niveles de más de 1000 puntos, se optó por utilizar una tasa estimada con el fin de obtener valores positivos en el estudio.

K_s estimada: 45%

6. FLUJO DE FONDOS

La evaluación del proyecto se realiza sobre la base de la estimación del flujo de caja de los costos e ingresos generados por el proyecto durante su vida útil. Al proyectarlo, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

El flujo de caja típico de cualquier proyecto se compone de cinco elementos básicos: egresos e ingresos iniciales de fondos, ingresos y egresos de operación, horizonte de vida útil del proyecto, tasa de descuento e ingresos y egresos terminales del proyecto.

⁹ *Catedra Administracion Financiera II*

Egresos e ingresos iniciales de fondos: son los que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto. Los egresos son los que están constituidos por el presupuesto de inversión, y los ingresos constituyen el monto de la deuda o préstamo. Estos egresos e ingresos, dentro del horizonte de la vida útil del proyecto, se representan en el año cero (0): costos del proyecto, inversión en Capital de Trabajo, ingresos por la Venta de Activos Fijos, Efecto Fiscal por la Venta de Activos Fijos, Crédito o Efecto Fiscal a la Inversión y Monto del Préstamo.

El presupuesto de inversión, costo de inversión, o presupuesto de capital, cualquiera de las diferentes terminologías, no es más que la inversión necesaria para poner en condiciones de operar una entidad de servicios o productiva. Este presupuesto está formado por el Capital Fijo y por el Capital de Trabajo.

Para la construcción del mismo se necesitan los siguientes datos numéricos

- Tasa de impuesto a las ganancias: 35%
- Tasa de costo de capital: 45%
- Las ventas aumentarán un 10% cada año.
- Los sueldos aumentarán un 15% cada año.

Cabe mencionar que los datos numéricos previamente expuestos son estándares. Se tomaron dichas referencias debido a que la fluctuación del país hace dificultoso dar con datos numéricos reales exactos.

Para dar finalización a la introducción de flujo de fondos cabe agregar los siguientes datos numéricos:

- Valor de recupero de la inversión de los activos fijos al finalizar, para aquellos que tengan vida útil mayor al período, es de 30%
- Los servicios aumentarán un 15%
- El costo de publicidad se estima aumentará 15% cada año
- Los gastos varios ascenderán un 10% cada año.
- El capital de trabajo se calculó por cada año calendario obteniendo el resultado de la discriminación de capital de trabajo necesario bruto menos, las cuentas a cobrar, más las cuentas a pagar. Se puede observar en Anexo

Cuadro N°17: Flujo de Fondos Proyectados "CUMBRE, Refugio De Amigos"

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
FF INVERSIÓN						
INVERSION	-\$ 1.481.452					\$ 331.036
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 4.053.875	-\$ 851.314	-\$ 1.029.689	-\$ 1.246.809	-\$ 1.508.154	-\$ 1.824.869
FF OPERATIVO						
VENTAS		\$ 13.839.750,00	\$ 16.746.097,50	\$ 20.262.777,98	\$ 24.517.961,35	\$ 29.666.733,23
COSTOS DE VENTA		-\$ 4.378.290,00	-\$ 5.297.730,90	-\$ 6.410.254,39	-\$ 7.756.407,81	-\$ 9.385.253,45
GASTOS		-\$ 2.735.200,00	-\$ 3.148.028,00	-\$ 3.623.700,28	-\$ 4.171.875,20	-\$ 4.651.229,45
SUELDOS		-\$ 1.608.000,00	-\$ 1.849.200,00	-\$ 2.126.580,00	-\$ 2.445.567,00	-\$ 2.812.402,05
SERVICIOS		-\$ 668.400,00	-\$ 768.660,00	-\$ 883.959,00	-\$ 1.016.552,85	-\$ 1.016.552,85
AQUIER		-\$ 70.000,00	-\$ 77.000,00	-\$ 84.700,00	-\$ 93.170,00	-\$ 102.487,00
PUBLICIDAD		-\$ 100.800,00	-\$ 121.968,00	-\$ 147.581,28	-\$ 178.573,35	-\$ 216.073,75
GASTOS VARIOS		-\$ 288.000,00	-\$ 331.200,00	-\$ 380.880,00	-\$ 438.012,00	-\$ 503.713,80
DEPRECIACIONES		-\$ 109.855,20	-\$ 109.855,20	-\$ 109.855,20	-\$ 109.855,20	-\$ 109.855,20
RDO ANTES DE IMP.		\$ 6.616.404,80	\$ 8.190.483,40	\$ 10.118.968,11	\$ 12.479.823,14	\$ 15.520.395,13
IMP A LAS GANACIAS		-\$ 2.315.741,68	-\$ 2.866.669,19	-\$ 3.541.638,84	-\$ 4.367.938,10	-\$ 5.432.138,30
DEPRECIACIONES		\$ 109.855,20	\$ 109.855,20	\$ 109.855,20	\$ 109.855,20	\$ 109.855,20
RDO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 4.410.518,32	\$ 5.433.669,41	\$ 6.687.184,47	\$ 8.221.740,24	\$ 10.198.112,03
FLUJO DE FONDOS	-\$ 5.535.327,00	\$ 3.559.204,32	\$ 4.403.980,41	\$ 5.440.375,47	\$ 6.713.586,24	\$ 15.520.395,13

Fuente: Elaboración propia

CRITERIOS DE DECISIÓN

6.1. VAN (VALOR ACTUAL NETO)

El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios.

Se calculó el VAN descontado además la inversión inicial y dio como resultado:

VAN	\$ 1.086.449,91
------------	------------------------

Un resultado VAN positivo da como referencia que el proyecto es viable.

6.2. TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

Criterio utilizado para la toma de decisiones sobre los proyectos de inversión y financiamiento. Se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0.

Se calculó la TIR del proyecto y dio como resultado:

TIR	83%
------------	-----

Es aceptable para el proyecto una TIR mayor al KS (Costo de capital).

La tasa de costo de capital proyectada es igual al 45% y la TIR calculada dobla ese porcentaje al 93%, por este método se hace visible con más firmeza de que el proyecto es recomendable.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación como ya se mencionó anteriormente, es determinar la viabilidad del proyecto a través de una serie de estudios tanto cuantitativos como cualitativos. Teniendo en cuenta los tres pilares que componen un plan de negocios, pilar comercial, operativo y financiero.

Según los datos obtenidos a través del estudio se encontró relevante concluir con los siguientes puntos a tener en cuenta:

Si bien los estudios realizados dieron positivos para la realización del proyecto no hay que dejar de lado que la competencia aumenta y a nivel exponencial. Lo importante para el éxito de este proyecto siempre será diferenciarse de la competencia, que se quiere decir con esto, darle al cliente el carácter distintivo en la entrega del producto y servicio que lo haga elegir este negocio y no otro para su consumo.

Otro punto a tener en cuenta es el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de los empleados del negocio, ya que son ellos la cara visible del emprendimiento.

Por lo tanto, es de suma importancia tener a las personas idóneas para llenar los diferentes puestos que se solicitan. Una vez cumplido esto, la capacitación y motivación de empleados será crucial para dar con un excelente personal.

Para finalizar es importante hacer énfasis en la necesidad de flexibilidad del negocio, para adaptarse a los cambios, cada vez más veloces, e intentar estar un paso delante de la competencia.

Buscar siempre la excelencia, debe ser el lema de todo emprendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

DAFT, Richard (2004) “Administración”, 6ta edición. México: Ed Thomson.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás (1996) “Gestión de empresa con una visión estratégica”. Ediciones Dolmen, 1996

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) “Fundamentos de Marketing”, 6ta edición. Pearson, México 2001

MINTZBERG, Henry (2001) “Diseño de organizaciones eficientes” Buenos Aires: El Ateneo.

OCAÑA, Hugo R. (2009) “Estrategias de negocios” Mendoza: Ed FFYL.

PORTER, Michael (1979) “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”

PORTER, Michael (1996) “Estrategia Competitiva” México: Compañía

OCAÑA, Hugo R. (2012) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken.

PORTER, M. E. (1985) La ventaja competitiva: Creating and Sustaining Superior Performance.

BIBLIOGRAFÍA WEB

http://vaconfirmamendoza.com.ar/?articulos_seccion_3539/id_3383/el-boom-de-las-cervezas-artesanales

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

<http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

<https://pulsocervecero.com/en-2018-abrieron-mas-de-100-bares-de-cerveza-artesanal-en-mendoza/>

<https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>

<https://es.scribd.com/doc/316657683/Analisis-Porter-Cerveza-Artesanal>

<https://ignaciojaen.es/las-fuerzas-de-porte-amenaza-de-los-productos-sustitutivos/>

<https://www.elcorteingles.es/aptc/reportajes/la-cerveza-el-sustituto-del-vino-en-la-gastronomia/>

<https://loopulo.com/conocer/ab-inbev-la-mayor-cervecera-del-mundo/>

https://www.diageobaracademy.com/es_LAC/drinkspiration/drink_categories/beer/

www.cabodefrio.com.ar

<http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>

<https://finanzasempresarialesfacea.wordpress.com/plan-de-negocios/>

<https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>

<https://finanzasunounivia.wordpress.com/2014/05/07/la-inversion-inicial/>

<http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>

BIBLIOGRAFÍA UNIVERSITARIA

Material de la cátedra “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad

Nacional de Cuyo. *Profesores: Montanaro, Sergio (Jefe de Cátedra); Pott, Juan*

Material de la cátedra “Administración de Operaciones II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo

Material de la cátedra “Administración de Personal I”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. *Profesores: Mallar María Soledad*

Material de la cátedra “Análisis Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. *Profesores: Noussan Lettry, Ramiro (Jefe de Cátedra); Haderne, Marissa Fabiana; Pizzarro Valle, Aldana Julieta*

Material de la cátedra “Comercialización II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. *Abraham, Maria del Carmen (Jefa de Cátedra); Maddio, Gustavo Javier; Guevara Martinez, María Federica.*

ANEXOS

ANEXO I

MARCO LEGAL

Para solicitar habilitación Municipal se deberá presentar la siguiente documentación:

1. Libre deuda Municipal de la propiedad donde se desarrollará la actividad comercial. (fotocopia del pago de un servicio municipal de esa propiedad).
2. Quién solicita habilitación del comercio, deberá presentar libre de deuda y/o deuda regularizada en el caso de ser titular de otros comercios.
3. Aforo \$10,88 por metro cuadrado cubierto (\$5,44 descubierto) y sellado \$79,75.
4. Fotocopia del contrato de alquiler debidamente sellado (ATM) por el término mínimo de 3 años y autorización del/ de los propietarios del inmueble sobre el cual se desarrollará el comercio, suscripta personalmente por los mismos.
5. Fotocopia del pago de un servicio del domicilio particular de quien solicita la habilitación y/o del domicilio legal de la sociedad.
6. En caso de que el solicitante sea propietario del inmueble deberá presentar la escritura del mismo. Ord. 907-95.
7. Según resolución 3791 AFIP es requisito además presentar:
 - A. Sociedad de hecho
 1. Fotocopia de C.U.I.T de la Sociedad de Hecho
 2. Fotocopia de documento de Identidad de los titulares (1° y 2° pág. y cambio de domicilio). CUIL
 - B. Para sociedades por acciones (S.A., Soc. comandita por acciones, etc.)
 1. Copia constancia de C.U.I.T de la Sociedad.
 2. Fotocopia del estatuto
 3. Fotocopia del acta de designación de autoridades vigentes y/o poder.
 - C. Para personas físicas.
 1. Copia constancia de C.U.I.T. del titular.
 2. Fotocopia documento de Identidad del titular.
8. Libreta sanitaria más curso de manipulación de alimentos.
 - A. Foto y documento de Identidad.
 - B. Aforo.

9. Local

- A. Construcción aprobada por el Municipio.
- B. Si la construcción es de ADOBES presentar MEMORIA TÉCNICA realizada por Arquitecto y/o Ingeniero Civil (Profesional Categoría “A” y/o categoría “B”) donde se especifique el estado de la estructura del local que se trata y la conservación general del edificio en el que el mismo está incluido para afirmar la HABITABILIDAD del local comercial en el cual se desarrollará la actividad comercial.
- C. Sanitarios: Cantidades según actividad a desarrollar.
- D. Luces de emergencia.
- E. Matafuegos ABC.
- F. Instalación eléctrica - Disyuntor diferencial.

Además de lo expuesto anteriormente la Municipalidad de Luján de Cuyo exigirá para la habilitación de INDUSTRIA Y COMERCIO

1. Apertura de expediente y factibilidad

A través de la Oficina de ordenamiento territorial y gestión ambiental de la Municipalidad de Luján de Cuyo. La misma aceptará o rechazará la viabilidad del negocio analizando la zona en la cual estará ubicado el mismo.

2. Seguro responsabilidad civil.

3. Servicio coordinado de emergencia.

Todos los requisitos expuestos anteriormente serán condición necesaria y suficiente para la habilitación de INDUSTRIAS Y COMERCIOS.

ANEXO II

LISTA DE PRECIOS

Cervezas artesanales

Producto	Precio 560 cc.	Precio 330 cc	Happy Hour
IRA	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
PILSEN	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
GOLDEN ALE	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
STOUT	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
HONEY	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
IPA	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
PALE ALE	\$120	\$70	\$70 ó 2x1
PORTER	\$120	\$70	\$70 ó 2x1

La estrategia de Happy Hour (hora feliz) es utilizada en todos los bares de cervezas de Mendoza, esto se debe a que se busca incitar al aumento del consumo ofreciendo una promoción válida entre los horarios de menor tránsito de clientes, de 18 hs. a 21 hs.

Coctelería

Producto	Precio
Campari	\$110
Fernet	\$140
Mojito	\$150
Aperol Spritz	\$150
Negroni	\$220
Gin Tonic	\$160

Dichos tragos de coctelería no se incluyen en la promoción de happy hour ya que su costo es significativamente superior por sobre la cerveza artesanal.

Bebidas sin alcohol

Producto	Precio
Gaseosas	\$70
Agua c/s gas	\$65
Limonada	\$90
Jugo de Naranja	\$70

ANEXO III

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación, se detallan los puestos a cubrir y cuáles serán las habilidades, capacidades y valores que deberá poseer el individuo que ocupe dicha vacante y los estudios en caso de ser necesarios para el puesto.

➤ MOZOS

○ Descripción del puesto:

Serán los encargados de proporcionar el servicio al cliente de Cumbre. Son la parte del equipo que nos representará en un cara a cara con el consumidor. Serán los encargados de asesorar sobre las opciones de carta y sobre todo de hacer sentir a los clientes cómodos y confortables. Entre otras tareas la importancia de tomar bien los pedidos y realizar los cobros de la forma correspondiente.

○ Requisitos del puesto:

- Sexo indistinto
- Edad: De 23 a 30 años
- Experiencia mínima comprobable de 3 años en puestos similares
- Empatía, proactividad, responsabilidad, carisma, trabajo en equipo son cualidades excluyentes que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

○ Estudios necesarios:

- Secundario completo
- Idioma Inglés intermedio
- Idioma Portugués básico/intermedio

➤ Barmans/Beermans

○ Descripción del puesto

Las personas que ocupen dichas vacantes serán los encargados de realizar; el barman todo lo que se relaciona con los cócteles que se ofrecen en la carta y el beerman de tirar la cerveza artesanal y conocer toda su composición para poder ayudar al cliente a tomar la mejor decisión para su paladar

○ Requerimiento del puesto

- Edad: De 23 a 30 años
- Experiencia mínima comprobable de 3 años en ambos puestos
- Simpatía, disciplina, responsabilidad, trabajo en equipo, proactividad son las aptitudes personales excluyentes que se necesitan para ocupar el puesto.

- Estudios necesarios:

- Secundario completo
- Idioma inglés intermedio
- Idioma portugués básico
- Curso de coctelería en caso de barman
- Curso de cervecería artesanal en caso de beerman

- Bacheros/Limpieza

- Descripción del puesto

Serán los encargados de la limpieza de los vasos utilizados durante el despacho de bebidas. Otra de sus tareas conlleva el ocio de los baños durante el servicio y del refugio dos horas antes para dejarlo en condiciones de uso en la tarde.

- Requisitos del puesto

- Edad: De 23 a 35 años
- Experiencia mínima comprobable 1 año en puestos similares
- Conducta, trabajo en equipo y responsabilidad serán requisitos excluyentes para el puesto de trabajo.

- Estudios necesarios:

- Secundario completo o en curso

- Encargado del refugio

- Descripción del puesto:

Entre las actividades principales se encuentran; el manejo del personal, procurar que todo funcione como se estipuló previamente. Ser los ojos y oídos de los socios dueños de Cumbre, realizar los pedidos a proveedores, además de esto será la persona responsable de la apertura y cierre del local. Por último será el encargado de la caja y los cobros a los clientes.

- Requerimientos del puesto
 - Sexo indistinto
 - Edad: De 25 a 35 años
 - Experiencia mínima comprobable de 4 años en puestos similares
 - Responsabilidad, autonomía, capacidad de liderazgo, resolutivo/a, proactivo y trabajo en equipo son requisitos personales excluyentes para cubrir dicho puesto.

- Estudios necesarios:
 - Secundario completo
 - Estudios en curso o finalizados en ciencias económicas será un punto muy apreciado
 - Idioma inglés y portugués intermedio

- Administrativo
 - Descripción del puesto:

La persona que ocupe dicha vacante será la encargada de los trabajos administrativos del refugio, entre estos, pago a proveedores, constancias de seguro de empleados, temas de importancia de Afip, temas impositivos, liquidación de sueldos, controles de costos y proveedores de servicios.
 - Requerimientos del puesto:
 - Sexo indistinto
 - Edad: De 25 a 45 años
 - Experiencia mínima comprobable de 4 años en posiciones similares
 - Autonomía, proactividad, responsabilidad, transparencia, prolijidad serán requisitos personales excluyentes para el puesto

 - Estudios necesarios:
 - Carreras de grado en ciencias económicas finalizadas serán requisito excluyente.

ANEXO IV

DATOS FINANCIEROS DE INTERÉS NECESARIOS PARA LA CREACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS.

➤ Estimación de ventas proyectadas por cinco años

VENTAS ANUALES EN \$															
PRODUCTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	\$ Unit.	DEMANDA	VENTA	\$ Unit.	DEMANDA	VENTA	\$ Unit.	DEMANDA	VENTA	\$ Unit.	DEMANDA	VENTA	\$ Unit.	DEMANDA	VENTA
Cervezas artesanales	\$ 120,00	31200	\$ 3.744.000,00	\$ 132,00	34320	\$ 4.530.240,00	\$ 145,20	37752	\$ 5.481.590,40	\$ 159,72	41527,2	\$ 6.632.724,38	\$ 175,69	45679,92	\$ 8.025.596,50
Cervezas art. Happy Hour	\$ 70,00	37800	\$ 2.646.000,00	\$ 77,00	41580	\$ 3.201.660,00	\$ 84,70	45738	\$ 3.874.008,60	\$ 93,17	50311,8	\$ 4.687.550,41	\$ 102,49	55342,98	\$ 5.671.935,99
Campari	\$ 110,00	3150	\$ 346.500,00	\$ 121,00	3465	\$ 419.265,00	\$ 133,10	3811,5	\$ 507.310,65	\$ 146,41	4192,65	\$ 613.845,89	\$ 161,05	4611,915	\$ 742.753,52
Fernet	\$ 140,00	15750	\$ 2.205.000,00	\$ 154,00	17325	\$ 2.668.050,00	\$ 169,40	19057,5	\$ 3.228.340,50	\$ 186,34	20963,25	\$ 3.906.292,01	\$ 204,97	23059,575	\$ 4.726.613,33
Mojito	\$ 150,00	6300	\$ 945.000,00	\$ 165,00	6930	\$ 1.143.450,00	\$ 181,50	7623	\$ 1.383.574,50	\$ 199,65	8385,3	\$ 1.674.125,15	\$ 219,62	9223,83	\$ 2.025.691,43
Aperol Spritz	\$ 150,00	6300	\$ 945.000,00	\$ 165,00	6930	\$ 1.143.450,00	\$ 181,50	7623	\$ 1.383.574,50	\$ 199,65	8385,3	\$ 1.674.125,15	\$ 219,62	9223,83	\$ 2.025.691,43
Negroni	\$ 220,00	1575	\$ 346.500,00	\$ 242,00	1732,5	\$ 419.265,00	\$ 266,20	1905,75	\$ 507.310,65	\$ 292,82	2096,325	\$ 613.845,89	\$ 322,10	2305,9575	\$ 742.753,52
Gin Tonic	\$ 160,00	6300	\$ 1.008.000,00	\$ 176,00	6930	\$ 1.219.680,00	\$ 193,60	7623	\$ 1.475.812,80	\$ 212,96	8385,3	\$ 1.785.733,49	\$ 234,26	9223,83	\$ 2.160.737,52
Gaseosas	\$ 70,00	9450	\$ 661.500,00	\$ 77,00	10395	\$ 800.415,00	\$ 84,70	11434,5	\$ 968.502,15	\$ 93,17	12577,95	\$ 1.171.887,60	\$ 102,49	13835,745	\$ 1.417.984,00
Agua c/s gas	\$ 65,00	3150	\$ 204.750,00	\$ 71,50	3465	\$ 247.747,50	\$ 78,65	3811,5	\$ 299.774,48	\$ 86,52	4192,65	\$ 362.727,11	\$ 95,17	4611,915	\$ 438.899,81
Limonada	\$ 90,00	6300	\$ 567.000,00	\$ 99,00	6930	\$ 686.070,00	\$ 108,90	7623	\$ 830.144,70	\$ 119,79	8385,3	\$ 1.004.475,09	\$ 131,77	9223,83	\$ 1.215.414,86
Jugo de naranja	\$ 70,00	3150	\$ 220.500,00	\$ 77,00	3465	\$ 266.805,00	\$ 84,70	3811,5	\$ 322.834,05	\$ 93,17	4192,65	\$ 390.629,20	\$ 102,49	4611,915	\$ 472.661,33
TOTAL			\$ 13.839.750,00			\$ 16.746.097,50			\$ 20.262.777,98			\$ 24.517.961,35			\$ 29.666.733,23

➤ Estimación de costos proyectados por cinco años

COSTOS DE VENTA ANUALES EN \$															
PRODUCTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	\$ Unit.	DEMANDA	COSTO	\$ Unit.	DEMANDA	COSTO	\$ Unit.	DEMANDA	COSTO	\$ Unit.	DEMANDA	COSTO	\$ Unit.	DEMANDA	COSTO
Cervezas artesanales pinta	\$ 36,40	31200	\$ 1.135.680	\$ 40,04	34320	\$ 1.374.173	\$ 44,04	37752	\$ 1.662.749	\$ 48,45	41527	\$ 2.011.926	\$ 53,29	45680	\$ 2.434.431
Cervezas art. 1/2 pinta	\$ 21,45	37800	\$ 810.810	\$ 23,60	41580	\$ 981.080	\$ 25,95	45738	\$ 1.187.107	\$ 28,55	50312	\$ 1.436.399	\$ 31,40	55343	\$ 1.738.043
Campari	\$ 30,00	3150	\$ 94.500	\$ 33,00	3465	\$ 114.345	\$ 36,30	3812	\$ 138.357	\$ 39,93	4193	\$ 167.413	\$ 43,92	4612	\$ 202.569
Fernet	\$ 40,00	15750	\$ 630.000	\$ 44,00	17325	\$ 762.300	\$ 48,40	19058	\$ 922.383	\$ 53,24	20963	\$ 1.116.083	\$ 58,56	23060	\$ 1.350.461
Mojito	\$ 40,00	6300	\$ 252.000	\$ 44,00	6930	\$ 304.920	\$ 48,40	7623	\$ 368.953	\$ 53,24	8385	\$ 446.433	\$ 58,56	9224	\$ 540.184
Aperol Spritz	\$ 50,00	6300	\$ 315.000	\$ 55,00	6930	\$ 381.150	\$ 60,50	7623	\$ 461.192	\$ 66,55	8385	\$ 558.042	\$ 73,21	9224	\$ 675.230
Negroni	\$ 90,00	1575	\$ 141.750	\$ 99,00	1733	\$ 171.518	\$ 108,90	1906	\$ 207.536	\$ 119,79	2096	\$ 251.119	\$ 131,77	2306	\$ 303.854
Gin Tonic	\$ 80,00	6300	\$ 504.000	\$ 88,00	6930	\$ 609.840	\$ 96,80	7623	\$ 737.906	\$ 106,48	8385	\$ 892.867	\$ 117,13	9224	\$ 1.080.369
Gaseosas	\$ 22,00	9450	\$ 207.900	\$ 24,20	10395	\$ 251.559	\$ 26,62	11435	\$ 304.386	\$ 29,28	12578	\$ 368.308	\$ 32,21	13836	\$ 445.652
Agua c/s gas	\$ 21,00	3150	\$ 66.150	\$ 23,10	3465	\$ 80.042	\$ 25,41	3812	\$ 96.850	\$ 27,95	4193	\$ 117.189	\$ 30,75	4612	\$ 141.798
Limonada	\$ 25,00	6300	\$ 157.500	\$ 27,50	6930	\$ 190.575	\$ 30,25	7623	\$ 230.596	\$ 33,28	8385	\$ 279.021	\$ 36,60	9224	\$ 337.615
Jugo de naranja	\$ 20,00	3150	\$ 63.000	\$ 22,00	3465	\$ 76.230	\$ 24,20	3812	\$ 92.238	\$ 26,62	4193	\$ 111.608	\$ 29,28	4612	\$ 135.046
TOTAL			\$ 4.378.290			\$ 5.297.731			\$ 6.410.254			\$ 7.756.408			\$ 9.385.253

➤ Sueldos proyectados por cinco años con un aumento del 15% cada año

SUELDOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Limpieza/ Bachero	\$ 120.960,00	\$ 139.104,00	\$ 159.969,60	\$ 183.965,04	\$ 211.559,80
Mozos	\$ 564.480,00	\$ 649.152,00	\$ 746.524,80	\$ 858.503,52	\$ 987.279,05
Beerman/Barman	\$ 322.560,00	\$ 370.944,00	\$ 426.585,60	\$ 490.573,44	\$ 564.159,46
Encargada/o	\$ 300.000,00	\$ 345.000,00	\$ 396.750,00	\$ 456.262,50	\$ 524.701,88
Administrador/a	\$ 300.000,00	\$ 345.000,00	\$ 396.750,00	\$ 456.262,50	\$ 524.701,88
TOTAL	\$ 1.608.000,00	\$ 1.849.200,00	\$ 2.126.580,00	\$ 2.445.567,00	\$ 2.812.402,05

➤ Servicios proyectados por cinco años con un aumento del 15% cada año

SERVICIOS						
	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 276.000,00	\$ 317.400,00	\$ 365.010,00	\$ 365.010,00
Agua	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 22.080,00	\$ 25.392,00	\$ 29.200,80	\$ 29.200,80
Internet	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 22.080,00	\$ 25.392,00	\$ 29.200,80	\$ 29.200,80
Alarma	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 34.500,00	\$ 39.675,00	\$ 45.626,25	\$ 45.626,25
Impuesto Municipal	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00	\$ 207.000,00	\$ 238.050,00	\$ 273.757,50	\$ 273.757,50
Mantenimiento	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00	\$ 207.000,00	\$ 238.050,00	\$ 273.757,50	\$ 273.757,50
TOTAL	\$ 55.700,00	\$ 668.400,00	\$ 768.660,00	\$ 883.959,00	\$ 1.016.552,85	\$ 1.016.552,85

➤ Capital de trabajo proyectado durante 5 años

CAPITAL DE TRABAJO		
	CERVEZA	OTROS PRODUCTOS
INVENTARIO	\$ -1.946.490,00	\$ -2.431.800,00
CUENTAS A COBRAR	\$ -	\$ -
CUENTAS A PAGAR	\$ 324.415,00	\$ -
CT NETO	\$ -1.622.075,00	\$ -2.431.800,00
COSTO TOTAL AÑO 1		
\$	-4.053.875,00	

CAPITAL DE TRABAJO		
	CERVEZA	OTROS PRODUCTOS
INVENTARIO	\$ -2.355.253,00	\$ -2.942.478,00
CUENTAS A COBRAR	\$ -	\$ -
CUENTAS A PAGAR	\$ 392.542,00	
CT NETO	\$ -1.962.711,00	\$ -2.942.478,00
COSTO TOTAL AÑO 2		
\$	-4.905.189,00	

CAPITAL DE TRABAJO		
	CERVEZA	OTROS PRODUCTOS
INVENTARIO	\$ -2.849.456,00	\$ -3.560.398,00
CUENTAS A COBRAR	\$ -	\$ -
CUENTAS A PAGAR	\$ 474.976,00	
CT NETO	\$ -2.374.480,00	\$ -3.560.398,00
COSTO TOTAL AÑO 3		
\$	-5.934.878,00	

CAPITAL DE TRABAJO		
	CERVEZA	OTROS PRODUCTOS
INVENTARIO	\$ -3.448.326,00	\$ -4.308.082,00
CUENTAS A COBRAR	\$ -	\$ -
CUENTAS A PAGAR	\$ 574.721,00	\$ -
CT NETO	\$ -2.873.605,00	\$ -4.308.082,00
COSTO TOTAL AÑO 4		
\$	-7.181.687,00	

CAPITAL DE TRABAJO		
	CERVEZA	OTROS PRODUCTOS
INVENTARIO	\$ -4.172.474,00	\$ -5.212.779,00
CUENTAS A COBRAR	\$ 695.412,00	\$ -
CUENTAS A PAGAR	\$ -	\$ -
CT NETO	\$ -3.477.062,00	\$ -5.212.779,00
COSTO TOTAL AÑO 5		
\$	-8.689.841,00	

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 15/07/19

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned centrally on the page.

Firma y aclaración

28608
Número de registro

38475925
DNI