



**WEST**  
PREMIUM BEER

**Universidad FASTA**

**Facultad: Ciencias Económicas**

**Carrera: Lic. En Comercialización**

**Cátedra: Tesis de Graduación**



**Tema: Marketing de  
Distribución**

**Profesora a Cargo: Dra. Laura Cipriano**

**Tutor: Ing. José París**

**Departamento de Metodología de la Investigación**

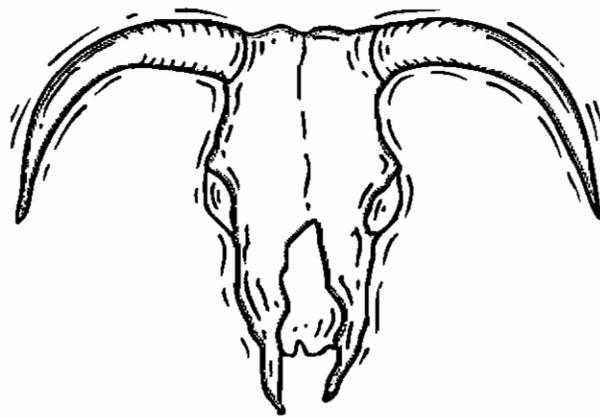
**Autor: Leonardo Jenkins**

**Fecha: Julio 2003**



BIBLIOTECA

ca/d/...  
c-05



**WEST**

**PREMIUM BEER**

SINCE 1950

Beer Bier Cerveza Birra Biere



WYBORN  
PREMIUM BEER

**Tema:** Marketing de distribución.

**Problema:** Estudiar la viabilidad para la instalación de una distribuidora de cerveza para el abastecimiento de la ciudad de Mar del Plata.

**Objetivo general:** Realizar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad para instalar una distribuidora de cerveza para abastecer a la ciudad de Mar del Plata.

**Objetivos Específicos:**

- Determinar las factibilidades claves del proyecto (legal, económica, técnica y financiera).
- Describir los circuitos operativos de la distribuidora.
- Medir el potencial del proyecto, a través de su capacidad de generar fondos en el futuro.
- Verificar si ese potencial es sostenible durante todo el año.



## Índice

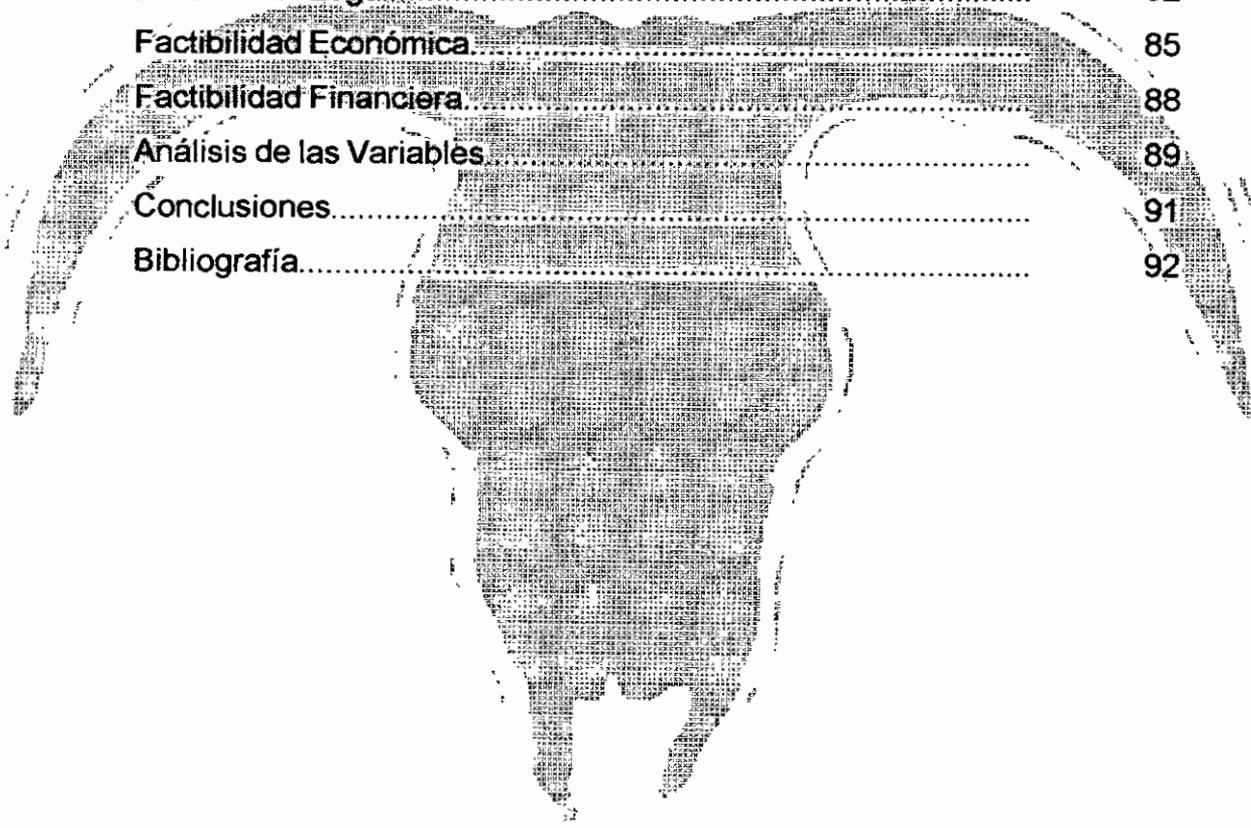
Títulos	Página
Índice.....	3
Resumen Ejecutivo.....	6
Prólogo.....	7
Glosario de términos técnicos.....	8
Justificación.....	9
Tipo de Investigación.....	11
<b>Marco teórico.....</b>	<b>13</b>
Introducción.....	13
Inicio del Plan.....	14
Plan de Marketing.....	16
Análisis FODA.....	17
Análisis de la Competencia.....	18
Estrategia.....	20
Factores Críticos de Éxito.....	22
Recursos Humanos.....	22
Recursos e inversiones.....	23
Factibilidad Legal.....	24
Factibilidad Técnica.....	24
Factibilidad Económica.....	27
Factibilidad Financiera.....	27
Análisis de sensibilidad.....	29
Conclusiones.....	30
Articulación entre el marco teórico e Investigación de campo..	31



<b>Títulos</b>	<b>Página</b>
<b>Trabajo de campo</b> .....	<b>33</b>
Introducción.....	33
Definición del Negocio.....	33
Quienes son nuestros clientes?.....	33
Diagrama de Gantt.....	34
Plan de Marketing.....	35
Mercado.....	35
Producto.....	37
Distribución.....	37
Precio.....	38
Comunicación.....	38
Análisis FODA.....	39
Escenarios futuros.....	41
Análisis de la Competencia.....	45
Estrategia.....	47
Factores Críticos de Éxitos.....	48
Plan de Contingencia.....	49
Recursos Humanos.....	49
Gerente.....	49
Personal Administrativo.....	52
Capataz.....	54
Supervisor.....	56
Preventistas.....	58
Personal de Planta.....	60
Chofer.....	63
Organigrama.....	65
Recursos e Inversiones.....	66
Factibilidad Técnica.....	67
Localización de Deposito.....	67



Diseño del deposito.....	68
Circuito Operativo.....	73
Análisis del Producto.....	75
Identificación externa de los Depósitos.....	75
Facilidades.....	75
Equipos y maquinas.....	75
Rotación del Producto.....	78
Políticas de Stock.....	78
Factibilidad Legal.....	82
Factibilidad Económica.....	85
Factibilidad Financiera.....	88
Análisis de las Variables.....	89
Conclusiones.....	91
Bibliografía.....	92





WEST  
PREMIUM BEER

## Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo es una propuesta de negocios que consiste en la firma de un contrato con Argwest (Empresa cervecera que comercializa el producto en Argentina bajo el nombre de West) para la distribución de su línea de productos en Mar del Plata y su zona de influencia.

**Factibilidad Legal:** Las exigencias para obtener la habilitación del establecimiento son bajas, ya que la actividad principal del negocio es la distribución y no la producción de cerveza.

**Factibilidad Técnica:** En el contrato de distribución está previsto el soporte técnico de know how a través del manual que facilita la puesta en marcha del circuito operativo.

**Factibilidad Financiera:** El monto a invertir es de \$50.000 pero con un periodo de recupero no superior a un año y medio.

### Factores Críticos de Éxito:

- Relación de exclusividad entre las dos empresas: Productor y Distribuidor.
- Aceptación del producto: Vinculo de la marca con los puntos selectivos de venta.
- Estructura flexible: Para la rápida reacción ante cambios en el entorno.
- Subsidio del gobierno: A través del programa de ayuda a las Pymes.



## Prólogo

Luego de haber soportado una de las peores crisis de su historia, la Argentina comienza a transitar un nuevo camino. La devaluación de la moneda trajo aparejada una disminución en el patrimonio a una tercera parte, invirtiendo totalmente las reglas del juego, ya que nuestro país pasó de ser uno de los más caros para vivir a uno de los más baratos.

Habiendo importado todo tipo de insumos que provocaron el cierre de más de 900.000 Pymes en todo el país y 3.500 en nuestra ciudad, sobreviviendo solo las grandes corporaciones. La industria nacional quedó destruida en medio de un desabastecimiento general, inseguridad jurídica e incertidumbre política.

Hoy después de dos años y medio, recién se comienzan a percibir leves mejorías en la industria. Se produce para sustituir a los productos importados inaccesibles, por otro lado se busca colocar en el mercado externo todas las manufacturas que antes eran absorbidas por el mercado interno.

La creatividad y el espíritu emprendedor aparecen como nuevos paradigmas en los años siguientes para los nuevos gerentes de negocios de las empresas que buscan recuperar las pérdidas sufridas lo antes posible, recuperando así la confianza en los mercados.

Bajo este contexto y nuevas reglas de juego, se realiza este trabajo que busca aportar en pequeña medida al crecimiento y expansión de la economía de nuestra ciudad.

## Glosario de Términos Técnicos

**Pymes:** Pequeñas y medianas empresas.

**PBI:** Es la contabilización monetaria de todos los productos y servicios generados por un país en el período de un año.

Parámetro que utilizan los países para medir su crecimiento.

**Diagrama de Gantt:** Instrumento utilizado para demostrar visualmente un plan de trabajo con respecto a una fecha determinada.

**Análisis FODA:** Es una herramienta estratégica que consiste en detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un proyecto.

**Benchmarking:** Técnica de marketing basada en la copia de sistemas de gestión y ventas, a las empresas líderes de mercado.

**Organigrama:** Grafico que muestra la estructura y niveles de mando de una organización.

**Equipo:** En el plan se denomina de esta manera al camión completo con mercadería listo para la venta.

**Planchada o paleta:** Plancha de madera que se utiliza como base, permitiendo el armado y transporte de gran cantidad de cajones en un equipo.

**Lay out:** Es un ordenamiento de áreas según criterios materializados mediante un plano, para intentar mejorar la distribución.



**WEST**  
PREMIUM BEER

## Justificación

El mundo de los negocios en Argentina está en buena medida constituido por pequeñas y medianas empresas. Estas emplean la mayoría de la fuerza de trabajo e intervienen en la mayor parte de la manufactura, el comercio y los servicios. En cierto sentido, los problemas de las PYMES son problemas para el país entero.

Alrededor de 286 millones de adultos en 37 de países están involucrados con algún tipo de actividad emprendedora. Argentina está entre los 5 países más emprendedores, con un 14% de tasa de actividad emprendedora según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor)<sup>1</sup>, si bien esta tasa es alta, en relación a otros países, está decreciendo en forma acelerada.

Durante los dos últimos años, la recesión del mercado interno, la pérdida de la competitividad Argentina dentro del mercosur, y el descenso de los precios de los productos básicos han castigado duramente a las PYMES. El aumento de las tasas de interés, junto al incremento del riesgo país, provocó una mayor dificultad de acceso al crédito. Para muchas empresas, la informalidad y la evasión de impuestos y de otros pagos se convirtieron en fuentes directas de "financiación". Durante este periodo, el sector informal en el que operan muchas de las empresas de este tipo, fue el que más generó desempleo. Por lo tanto, si bien es cierto que las PYMES están entre las primeras en materia de creación de puestos de trabajo, también son las primeras a la hora de despedir empleados.

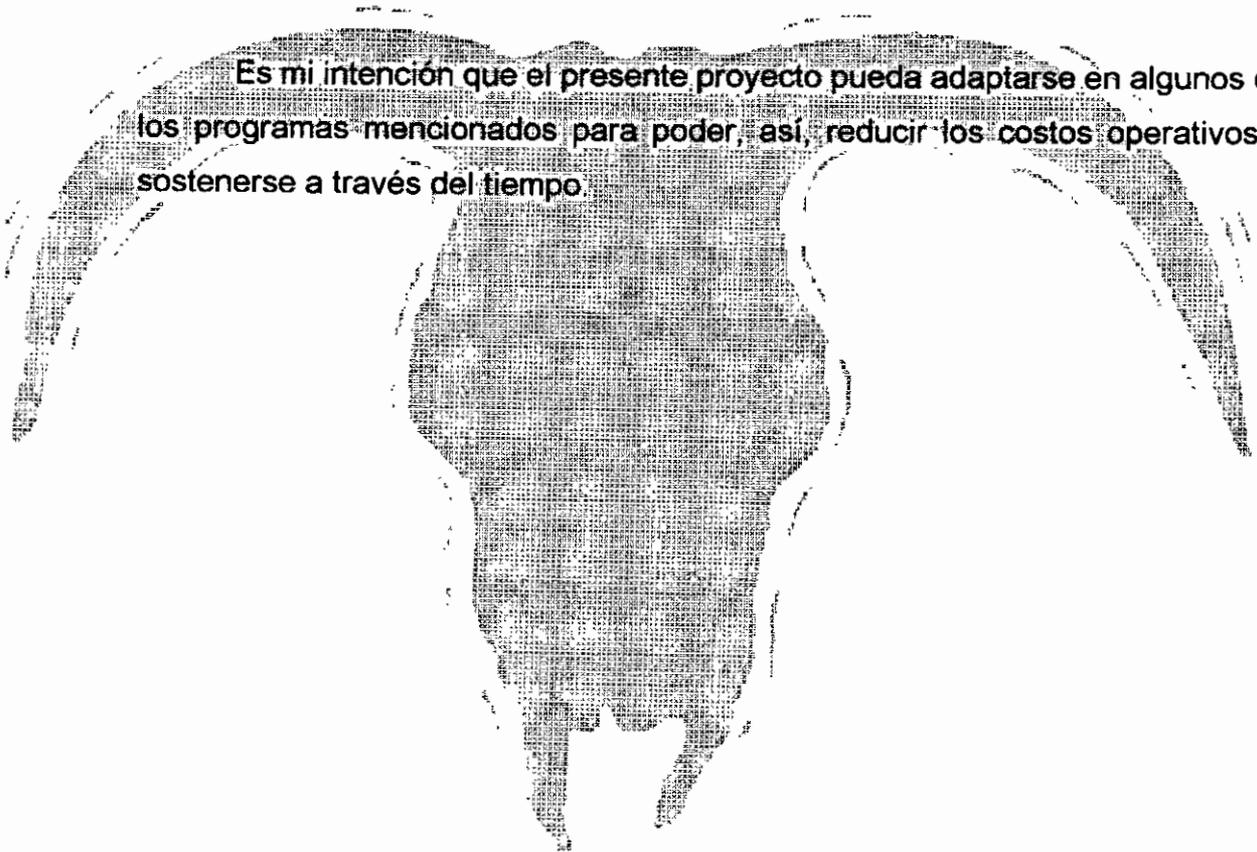
<sup>1</sup> GEM fue creada en 1997 como una iniciativa conjunta entre el Babson College y London Business School con el fin de estudiar el movimiento emprendedor mundial.



**WEST**  
PREMIUM BEER

Esta es la razón principal por la el Ministerio de la Producción a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa se encuentra impulsando distintos programas para el incentivo de las mismas. Algunos de estos programas son reducción de impuestos, asesoramiento de gestiones, ayuda a la exportación entre otras.

Es mi intención que el presente proyecto pueda adaptarse en algunos de los programas mencionados para poder, así, reducir los costos operativos y sostenerse a través del tiempo.





## **Tipo de investigación**

Uno de los problemas que se observan al evaluar un proyecto es la gran diversidad de tipos distintos que se pueden encontrar, dependiendo ya sea del objeto de estudio como de la finalidad de inversión.

Este trabajo será realizado de acuerdo a lo que se espera medir con la evaluación, es decir, realizar un estudio para medir la rentabilidad del proyecto, independientemente de donde provengan los fondos.

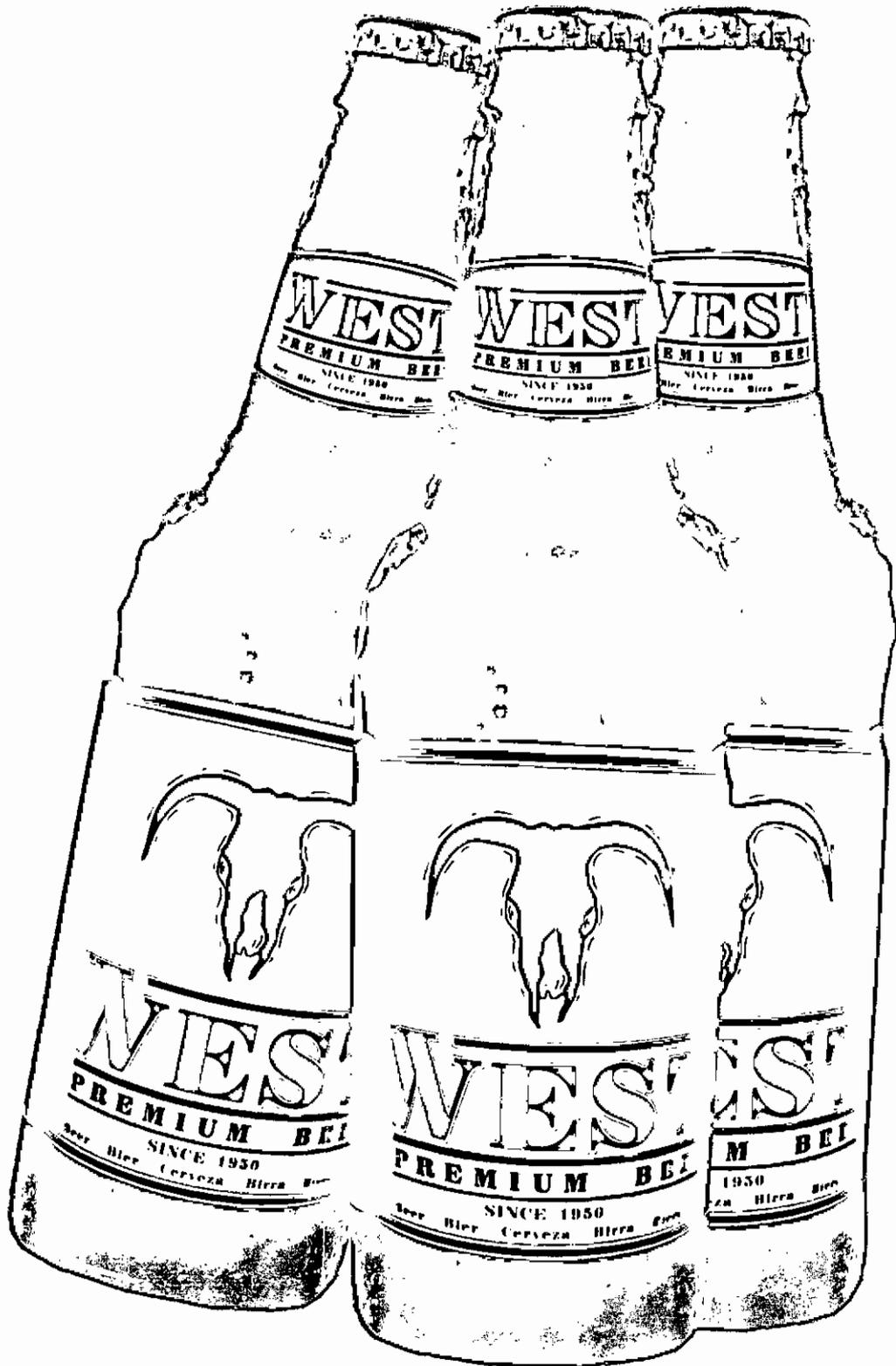
Es importante destacar la diferencia entre la rentabilidad del proyecto con la del inversionista. En el primer caso se busca medir la rentabilidad del negocio, independientemente de quien lo haga, mientras que el segundo se interesa buscar la rentabilidad de los recursos propios del inversionista. El enfoque de este trabajo se identifica con el primer caso mencionado.

Este trabajo está basado en la realización de un estudio de rendimiento de un distribuidora de bebidas gaseosas, por lo tanto, una vez estudiada su posibilidad de implementación, se intentará combinar todos los elementos del plan, de manera que pueda cumplir con el objetivo de describir el real potencial del proyecto.

Es importante destacar que cantidad de información fue obtenida de fuentes secundarias, por lo que también podemos decir que esta investigación posee una parte de recopilación y presentación de hechos, cumpliendo con una función descriptiva.



**WEST**  
PREMIUM BEER





## MARCO TEÓRICO

### Resumen Ejecutivo

Es una breve síntesis de los aspectos más importantes del proyecto<sup>2</sup>, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el destinatario por lo que es la primera impresión del plan.

La idea es describir en pocas palabras los aspectos más destacados del servicio a ofrecer, los factores críticos de éxito, resultados esperados, necesidad de financiamiento y conclusiones generales.

Es lo primero que se encuentra cuando abrimos el plan, pero es conveniente confeccionarlo al final del trabajo, luego de haber analizado todos los puntos.

Es importante no extenderse más de dos páginas, ya que el objetivo de este resumen es captar la atención del destinatario y de esta manera, facilitar la comprensión de la información contenida en el plan.

### Introducción

Antes de comenzar el desarrollo se debe realizar una integración del proyecto indicando:

- Cual es el negocio que se desarrollará en el trabajo.
- Quienes realizan la presentación y para quienes.
- Fecha de presentación del plan.
- Cual es el enfoque que se le dio al plan o proyecto.

---

<sup>2</sup> El termino Proyecto y Plan de Negocios se utilizarán indistintamente en el desarrollo de este trabajo.



## **Preparación del proyecto**

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendientes a resolver una necesidad humana. A través de este, se pretende dar la mejor solución al problema que se ha planteado y así conseguir que se disponga de los antecedentes y la información necesarios para que permitan una asignación racional de los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a una necesidad.

La evaluación de proyectos se entiende como un instrumento que provee información a quien debe tomar necesidades de inversión.

### **Inicio del plan<sup>3</sup>**

Un plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista y coherente que está orientado a la acción en el que incluyen las acciones futuras que se habrán de ejecutar, pero utilizando los recursos con que disponga la organización. Procurar el logro de determinados resultados y metas, así como también establecer mecanismos de control para dichos logros.

Un plan de negocios está formado por cuatro partes:

- Descripción de Negocios.
- Plan de Marketing.
- Plan Financiero.
- Plan Gerencial.

La descripción del negocio marca una guía de trabajo que servirá durante toda la investigación, en el que necesariamente deben existir:

Misión, Objetivo Principal, estrategia competitiva.

---

<sup>3</sup> Publicaciones proporcionadas por el tutor: Ing. José París



Armado del plan de acción: Dados el volumen de actividades, es necesario contar con herramientas para la planificación, dirección, coordinación y control de ellas en el plan. Entre dichas herramientas encontramos:

- Diagrama de árbol de decisión;
- Diagrama de flujo; Este diagrama se utiliza para mostrar la interacción que existe entre los distintos componentes y operaciones del proyecto.

Simbología utilizada:

- Un rectángulo para la etapa del proceso.
  - Un rombo para la toma de decisión.
  - Una flecha para la continuación del proceso.
  - Un círculo pequeño para la continuación de dos etapas.
  - Un círculo grande para el comienzo o final del proceso.
- Diagrama de causa efecto; <sup>4</sup>Este diagrama se utiliza como guía en la búsqueda de soluciones para problemas específicos. Sobre una línea horizontal se escribe el problema. A partir de ella se derivan distintas causas generales que lo provocan y por último se profundizan se explican las consecuencias que produce dicho problema.
  - Diagrama de Gantt<sup>5</sup> (Procesos de tiempo): Este tipo de diagrama se utiliza para planificar y controlar el orden de las operaciones. Son gráficos que presentan una demostración visual y legible de un plan de trabajo y de la situación con respecto a una fecha determinada.

Una vez programadas todas las acciones en papel, los diagramas serán de utilidad para llevar a cabo el plan, evitando excesivas pérdidas de tiempo, esfuerzo, eficiencia y costo.

<sup>4</sup> También llamado "Gráfico de espina de pescado" debido a su forma

<sup>5</sup> Kanawaty George. Introducción al estudio del trabajo. Editado por la OIT. Cuarta Edición, Ginebra 1996.



## Plan de Marketing

El Marketing es un proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales e organizacionales<sup>6</sup>. Si llevamos esta definición al ámbito de nuestro plan encontramos que para estimular ese intercambio es necesario realizar una mezcla, es decir, combinar estrategias de precio y distribución para generar un servicio altamente atractivo.

Las investigaciones de mercado son poderosas herramientas que ayudan a identificar la combinación óptima de componentes mercadológicos, detectando así, oportunidades de mercado.

El investigador puede controlar la mercadotecnia pero no los elementos del entorno que continuamente modifican el mercado. Sin la comprensión del entorno externo, es muy difícil planear el futuro con inteligencia. La investigación del mercado es clave para entender dicho entorno.

La investigación del mercado es la planeación, recopilación y análisis de datos necesarios para la toma de decisiones en marketing y comunicar esos resultados. Teniendo en cuenta que es parte del proceso de retroalimentación, en este proyecto se utilizara una función descriptiva.

El primer paso del plan de Marketing es el estudio de mercado, que consiste en sondear cual es el tamaño de mercado, su tasa de crecimiento, cuales son las necesidades insatisfechas del mercado, cual es el mercado potencial, que buscan los consumidores y que precios están dispuestos a pagar.

---

<sup>6</sup> Mc Daniel Carl. Investigación de Mercados Contemporánea



**WEST**  
PREMIUM BEER

El plan de Marketing es la instrumentación de la estrategia, solo tiene sentido si previamente fue definido el posicionamiento del proyecto, este plan debe responder a cuatro problemas fundamentales:

- Servicio: (Características de la logística)
- Precio: (Diferenciación en base a localización y época del año)
- Distribución: (Como se traslada el producto a los centros de consumo)
- Comunicación: (Forma de posicionar ese producto)

### **Análisis FODA<sup>7</sup>**

El análisis FODA es una importante herramienta de decisión, ya que a través de ella podemos elaborar los escenarios futuros sobre los que va interactuar el proyecto. También será posible determinar cuales son las posibles alianzas estratégicas que pueden llevarse a cabo para los distintos escenarios competitivos.

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica para conocer la situación presente de una empresa.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, es decir, en su contexto. Esto implica analizar los principales competidores (nacionales e internacionales) y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos, las tendencias de mercado, el impacto de la globalización. Al mismo tiempo se deben tener en cuenta, los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos.

<sup>7</sup> Rodrigo Varela, Innovación Empresarial. Editorial Mc Graw Hill. Buenos Aires 2001.



**WEST**  
PREMIUM BEER

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con los que cuenta;
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos;
- Capacidad de satisfacer al cliente.

### **Análisis de la Competencia**

Existen características específicas de este rubro que hacen que las fuerzas competitivas presenten mucha resistencia. Esto se debe a que las barreras de ingreso al mercado son altas, por lo tanto los nuevos ingresantes pueden encontrar represalias por parte de las empresas existentes.

- **Requisitos de Capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros (instalaciones, costos de organización, créditos a clientes, afrontar pérdidas, etc.) para competir crea una barrera de ingreso, en especial, si la amortización de capital es a largo plazo, como lo es en el caso del negocio.
- **Crecimiento lento:** Esta característica de mercado exige que cualquier empresa distribuidora que pretenda expandirse, deberá hacerlo sacando mercado a la competencia para obtener mayores beneficio.

Utilizando parte de la información recolectada por la investigación de mercado podemos determinar los distintos tipos de competencia que deberá afrontar el proyecto, entre los que se encuentran:



**WEST**  
PREMIUM BEER

- Competencia directa: Empresas distribuidoras de bebidas gaseosas de otras marcas.
- Competencia Indirecta o sustituta: Distribuidores de productos que por sus características, pueden sustituir a los propios.
- Competidores potenciales: Estos competidores no existen en el presente, pero por su naturaleza podrían ofrecerse en el futuro. Para analizar este punto, es necesario tener en cuenta las barreras de ingreso al mercado.

Está previsto realizar un benchmarking de la competencia, es decir, una planilla con los competidores más importantes, indicando en cada caso:

- Marca
- Descripción de servicio
- Precios
- Recursos Humanos
- Costos
- Estructura
- Tecnología
- Proveedores

Este informe permite establecer cuales son los estándares de la industria, cuales son las ventajas competitivas de la industria y cuales son las barreras de entrada y de salida.



## Estrategia

La estrategia es otro punto clave y breve, pero imprescindible para que se encierre la idea general del proyecto. Esta se utiliza para el análisis estratégico, aún cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá como actuar si la estrategia está bien definida.

En la presente tesis se trabajará con la matriz de estrategias de Michael Porter, en las cuales existen tres alternativas posibles:<sup>8</sup>

- **Liderazgo en Costos:**

Esta estrategia requiere de la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, en los rígidos controles de gastos indirectos. Se deben evitar expansión de gastos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerzas de ventas y publicidad.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores a pesar de la presencia de una intensa competencia. En definitiva es una defensa contra la rivalidad entre competidores. También proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando mas flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costo de los insumos.

- **Diferenciación:**

Es la estrategia que consiste en crear un valor sobre el servicio ofrecido para que sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen o tecnología.

---

<sup>8</sup> Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva.



A través de esta estrategia se crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma diferente a la de liderazgos de costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio.

Hay que tener en cuenta que al alcanzar la diferenciación a veces impide obtener una elevada participación en el mercado. Aunque todos los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa o el producto, no todos estarán dispuestos a pagar un precio más elevado en relación a los competidores.

- **Enfoque:**

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o bien en un mercado geográfico. Mientras que las estrategias de bajo costo y diferenciación estaban orientadas a lograr sus objetivos dentro del sector, la estrategia de enfoque están construida para servir a un objetivo en particular y cada política desarrollada esta formulada teniendo esto en mente. De esta manera, el objetivo puede alcanzarse con mayor efectividad.

Esta estrategia presenta la limitación en cuanto a la participación total del mercado a alcanzar, que implica un equilibrio entre lo rentable y el volumen de venta. Es la estrategia más frecuente para nuevos negocios, que implica un desarrollo en la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.



## **Factores Críticos**

Siempre pueden identificarse algunos factores que por el tipo de emprendimiento determinarán que el negocio funcione. Los factores críticos de éxito son condiciones que si se cumplen es posible garantizar el éxito del proyecto. En esta etapa es importante incluir un listado de algunas variables que permitan evaluar el desarrollo del proyecto:

- Ventas.
- Tasa de inflación.
- Disponibilidad de crédito.
- Acceso a maquinarias.
- Alianzas estratégicas.
- Relación con proveedores y clientes.

Es importante tener en cuenta que para cada condicionante es necesario tener previsto un plan de contingencia o alternativa que evite perjudicar al proyecto en su totalidad.

## **Recursos Humanos**

Para la puesta en marcha del plan es importante tener en cuenta los recursos humanos que necesitará para ser llevado a cabo sin inconvenientes. Su mantenimiento puede ser realizado por 25 personas (un gerente, dos administrativos, dos supervisores, 10 preventistas, un capataz, un empleado de planta y 8 chóferes de camiones).

La estructura que tendrá la empresa en su punto máximo de expansión será durante la temporada(organigrama), también hay que destacar que estructura tendrá al inicio y como evolucionará a medida que la empresa



crezca. Determinar cual será el costo de contratación y remuneración y que puestos se ocuparán en el proyecto hasta la implementación del proyecto.

El personal clave será capacitado por el proveedor para poder cumplir con sus exigencias. La idea es que el administrador del negocio pueda realizar las operaciones cotidianas de venta, y promoción, ya que el mercado es muy pequeño pero de gran volumen.

### **Recursos e Inversiones<sup>9</sup>**

En este capítulo del plan de negocios se deberá mostrar cuales son los recursos técnicos, económicos y humanos necesarios para poner en marcha el proyecto.

- **Inmuebles:** Se realizará un estudio para conocer la conveniencia de comprar o alquilar un galpón no menor a 1000 mts. cuadrados en una zona determinada de la ciudad de Mar del Plata para el normal desarrollo operacional del proyecto .
- **Instalaciones:** No es necesario gran infraestructura, pero es importante contar con dos oficinas, una sala de reuniones, un lugar cerrado para la caja Maquinas: En el plan se detallan con exactitud todas las maquinarias que se necesitan para comenzar a operar. Pero algunos ejemplos son los camiones de reparto, un auto elevador, dos computadoras.
- **Inversiones:** en el estudio se incluirá el costo de capital, el costo financiero y las formas y condiciones de pago, aunque sin tener en cuenta quien realizará las inversiones.

<sup>9</sup> Material para exposición proporcionado por Ing. José París



## **Factibilidad legal**

El ordenamiento jurídico de cada país , determina diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja de un proyecto.

El requisito legal es el primero que debemos cumplir cuando hablamos de factibilidades, ya que puede existir un proyecto altamente rentable pero ilegal a la vez.

Es importante encuadrar dentro de las normativas vigentes en todos sus niveles:

- Nacional: Leyes nacionales.
- Provincial: Leyes provinciales.
- Municipal: Ordenanzas municipales.

## **Factibilidad Técnica**

Esta sección es sin dudas, la más importante y clave de la tesis. Debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en practica y de sostenerse, de acuerdo al plan de acción. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente y de que se han contemplado todos los problemas que involucra poner en marcha el proyecto.

La localización o emplazamiento puede tener un efecto destacado sobre la tecnología utilizada en el proyecto, tanto por las restricciones físicas que importa como los costos de operación y capital asociadas a cada alternativa.



Una forma eficiente para demostrar la factibilidad del proyecto es enunciar o enumerar los procesos que deben ensamblarse para el lanzamiento y desarrollo del proyecto:

El objetivo de la localización es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles. Sin embargo, el problema no es exclusivamente económico, existen factores técnicos, legales, tributarios, sociales que deben tomarse necesariamente en consideración. Hay que aclarar que siempre quedará el análisis subjetivo no cuantificable que afectará la decisión.

La selección de la macro y micro localización está condicionada al resultado del análisis que se denomina factor de localización. Las alternativas de instalación de la planta deben compararse en función de los factores que influyen en la decisión de un emplazamiento. Algunos de ellos son:

- Medios y Costos de transporte;
- Disponibilidad y costo de mano de obra;
- Cercanía del mercado de venta;
- Costo y disponibilidad de terrenos;
- Estructura impositiva y legal;
- Disponibilidad de suministros;
- Comunicaciones.

## Descripción del proyecto y estudio de factibilidad

- elaboración de la descripción del proyecto (estudio de viabilidad técnica y económica)
- estimación de costos de inversión y estudio de rentabilidad.
- conceptos de financiamiento y coordinación con otros programas de apoyo.
- diseño lay out.
- optimización del emplazamiento, micro-localizaciones.
- servicios de consultoría para planeamiento e instalación del emprendimiento.
- Negociación con los proveedores
- Selección del personal.
- evaluación técnica y económica de ofertas, preparación de contratos.

Existen además, otros factores que es necesario tener en cuenta como la escala de venta, que será pequeña al principio para luego ir incrementando escalonadamente a medida que se expande el negocio. Entre ellos podemos encontrar:

- Planificación de nuevas rutas
- Expansión a otras ciudades de la zona de influencia de Mar del Plata.



## Factibilidad Económica<sup>10</sup>

Esta etapa debe incluir la justificación de la inversión por la ganancia que generará, es decir, asegurarse de que el proyecto sea capaz de sobrevivir en el tiempo.

Para calcular la ganancia estimada para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple todos las ventas y sus costos. También será importante incluir en este estudio herramientas que ayuden a una mejor comprensión por parte del lector como ser

- **Contribución Marginal:** Este análisis indica la cantidad monetaria (positiva o negativa) con la que contribuye una unidad para alcanzar resultados de ejercicio. Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Cont. Mg.} = \text{Precio} - \text{Costo de Venta Unitario}$$

## Factibilidad Financiera<sup>11</sup>

Este estudio mide la capacidad que tiene el parque para generar fondos positivos a medida que se van sucediendo los ejercicios económicos. Para sintetizar numéricamente todos los aspectos contenidos en plan contamos con una poderosa herramienta financiera: el flujo de fondos (Cash Flow).

<sup>10</sup> Sapag Chain, Nassir. Evaluación de proyectos.

<sup>11</sup> Sapag Chain, Evaluación de proyectos.



**WEST**  
PREMIUM BEER

La preparación de dicho documento requiere el conocimiento de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que se produzcan en el plan. Solo deben figurar en el flujo de fondos aquellos movimientos que se encuentren directamente relacionados con la distribuidora. El siguiente paso es ordenarlos en forma cronológica.

Es apropiado complementar junto con el flujo de fondos, otros criterios de evaluación y que se reflejan a través de indicadores financieros. Ellos son:

- **Periodo de Recupero de Inversión (Payback).**
- **Valor Actual Neto (VAN):** El valor actual de una suma a percibir en el futuro puede ser definido como una inversión de efectivo que deba hacerse hoy y que colocado a interés compuesto a una cierta tasa permita contar con aquella suma.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es aquella que empleada como tasa de descuento que iguala al valor presente de los ingresos netos esperados con el valor presente de los egresos netos. Se obtiene por aproximaciones sucesivas. Es decir que partiendo del calculo inicial, esta deberá ser incrementada o reducida mientras que el VPN de los retornos esperados supere o tenga menor valor respectivamente que el desembolso implicado por la inversión.

La TIR mide la capacidad de generar retornos en relación al monto invertido, por lo tanto, a cada proyecto corresponderá una tasa particular.



## **Análisis de sensibilidad**

En todo plan se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables) o internos, y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones o factores externos (variables no controlables).

Las causas más importantes de cambios en los proyectos u organizaciones están ligados a factores externos o ambientales más que a internos.

Incluir en el plan, un análisis del entorno se torna relevante a medida que este se desarrolla en un medio hostil. Por lo tanto, cuanto mejor se realice este análisis de contexto, mejor podrá ser el diagnóstico del proyecto y también su respuesta frente al éxito.

El análisis de contexto se divide en:

- **Microentorno:** Es aquel en donde las acciones del plan tiene algún impacto, influencia o repercusión.
  - Competencia;
  - Clientes;
  - Proveedores;
  - Sindicato de trabajadores.
  
- **Macroentorno:** Es aquel en donde las acciones del plan no tienen impacto alguno, la única alternativa es adaptarse lo mejor posible.
  - Factores Socioeconómicos;
  - Factores tecnológicos;
  - Factores Políticos;
  - Factores Legales.



**WESTERN**  
PREMIUM BEER

## Conclusiones

Es una síntesis de los temas abordados en el plan de negocios. La última sección es adecuada para convencer al destinatario del proyecto es viable y que todos los análisis realizados en los capítulos anteriores son confiables. Presentan un alto contenido de subjetividad ya que representa la interpretación del autor acerca de las perspectivas del trabajo.

Al desarrollar las conclusiones, existen ciertas pautas que son importantes conocer y tener en cuenta. Entre ellas se encuentran:

- Quien será el destinatario del plan, como es su forma de actuar, que considera fundamental, cuales son sus intereses.
- En caso de aceptar la propuesta, indicar claramente que participación en las ganancias tiene y que es lo que pierde si deja el plan a un lado.
- Las conclusiones deben ser claras, precisas y enérgicas.
- Es probable que el destinatario no preste mucha atención a los detalles de cada capítulo, pero si lo hará en esta sección.



## Articulación entre marco Teórico e Investigación de Campo

En las paginas anteriores se han descrito las etapas que se deben cumplir para completar el plan de negocios.

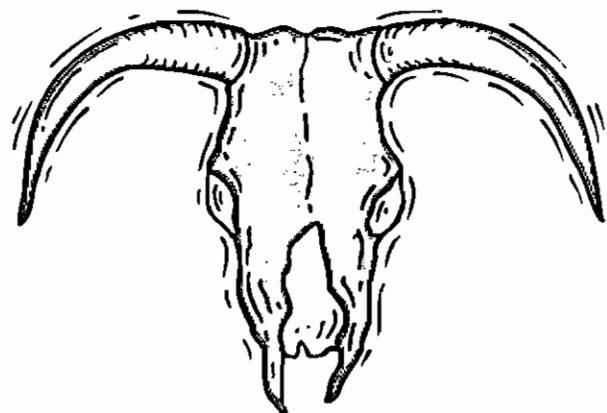
Puede suceder que por disponibilidad o acceso a la información, no se respete la confección del plan con lo prestablecido en los libros y así, alterar el orden de la secuencia. En principio no debería existir problema alguno, ya que dicho plan permite cierta independencia entre sus partes, sin afectar el trabajo final

Al margen de esta alteración, no se puede negar que hay etapas que poseen prioridad absoluta sobre las demás. Por ejemplo, las prioridades serían:

- Planteo de problema;
- Propuesta de objetivos;
- Definición del negocio;
- Recolección de datos;
- Utilización de herramientas estratégicas.
- Análisis preliminares de factibilidades legal, técnica y económica.

Las siguientes etapas constituyen la infraestructura del plan proyectado, por lo tanto marcarán el comienzo de la etapa del trabajo de campo:

- Clasificar el propósito del proyecto.
- Identificar que información se requiere.
- Determinar claramente sus elementos clave.
- Estudiar la articulación entre diferentes etapas del proyecto.
- Facilitar la comunicación entre las partes articuladas.
- Determinar como deberían evaluarse éxitos y fracasos.



**WEST**

**PREMIUM BEER**

SINCE 1950

Beer Bier Cerveza Birra Biere



**WEST**  
PREMIUM BEER

## **TRABAJO DE CAMPO**

### **Introducción**

El siguiente plan de negocios estudia la viabilidad de instalación de una distribuidora de cerveza, cuya marca "West", y todos los objetivos aquí nombrados fueron inventados por el autor. El hecho de que dicha marca sea ficticia no implica que datos como precios, márgenes de venta y otros ,hayan sido extraídos de la realidad.

El proyecto se realiza para:

- Ganar la licitación del proyecto por parte de West.
- Conseguir financiación externa.
- Conseguir la cooperación del gobierno, a través de su programa de apoyo a las Pymes.

### **Definición de negocio**

El negocio consiste en la firma de un contrato con Argwest (Empresa cervecera) para la distribución de su línea de productos en Mar del Plata y su zona de influencia.

La idea es comenzar a ejecutar el plan en zona local como prueba, para después expandirse hacia otras localidades.

### **Quienes son nuestros clientes:**

- Comercios minoristas (Mercado Refrigerado).
- Distribuidores mayoristas (Mercado Hogar).
- Cadenas de hard discount de la ciudad (Mercado Hogar).



Diagrama de Gantt <sup>12</sup>								
		2003						
Operaciones	Fecha	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planeamiento		■	■					
Negociaciones			■					
Firma de Contrato				■				
Alquiler de inmuebles				■	■			
<b>Gtos. Organización</b>								
Refacciones inmuebles					■			
Selección de personal						■		
Tercerización de camiones							■	
Habilitaciones e Inspecciones								■
<b>Puesta en Marcha</b>								■
Salida a la venta								■

<sup>12</sup> Diagrama de Gantt: Son gráficos que presentan una demostración visual y legible de un plan de trabajo y de la situación con respecto con respecto a una fecha determinada.



**WEST**  
PREMIUM BEER

## Plan de Marketing

### Mercado:

El mercado marplatense presenta características similares a las del resto del Gran Buenos Aires, es decir, tiene una baja tasa de crecimiento. Debido a esto, podemos decir que las marcas líderes ya lograron posicionarse. Los siguientes valores pueden variar pero en rangos pequeños.

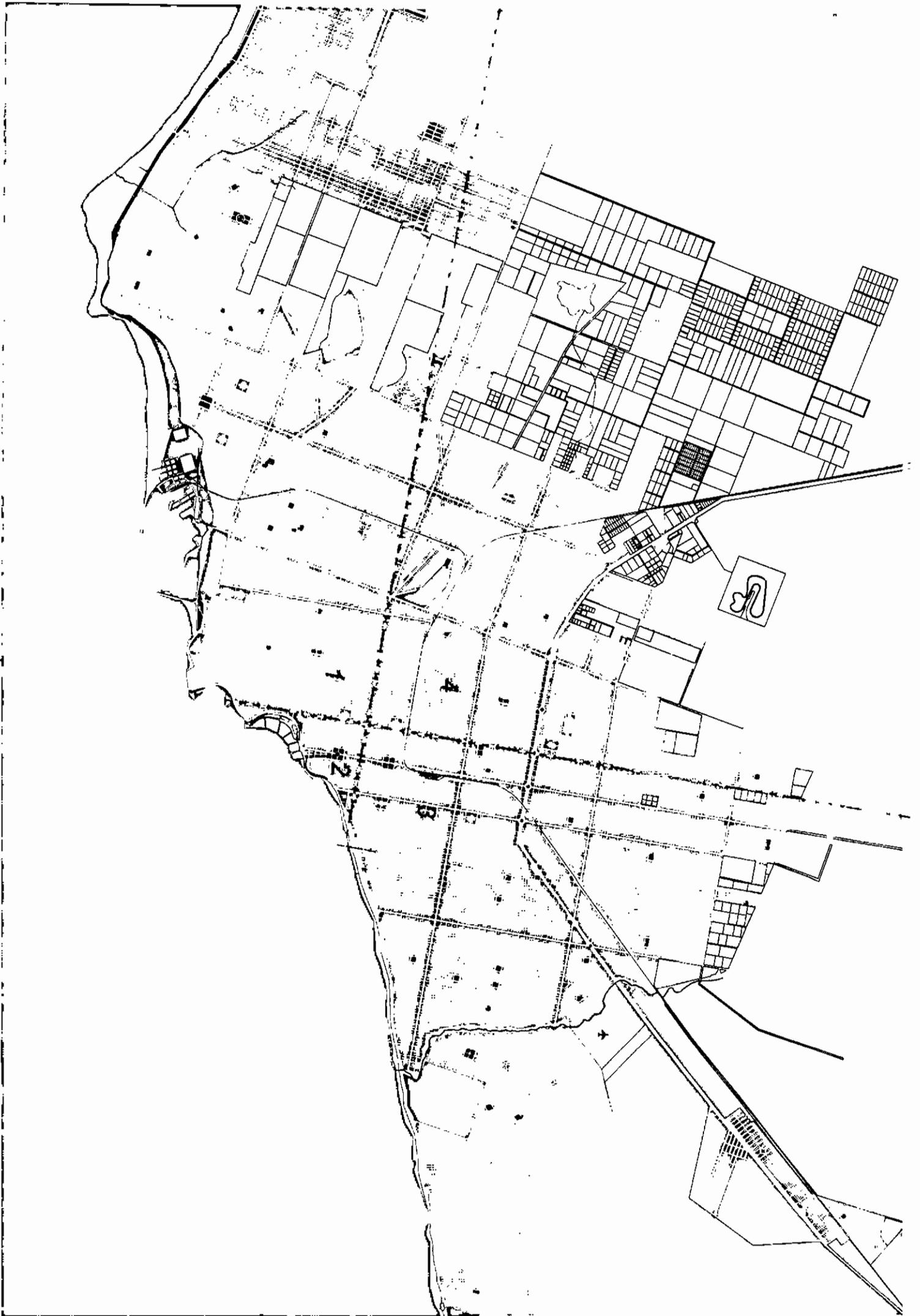
La compañía cervecera Quilmes lidera el segmento de mercado con casi un 70% de participación de mercado, en un segundo escalón se ubican Budweiser con un 15% y un escalón más abajo a las marcas Isenbeck y Brahma.

La idea de este plan es introducir a la marca West como una cerveza "Premium", es decir crear y consolidar una nueva categoría que supone un producto más selecto a un precio un poco más elevado.

Para el abastecimiento del mercado, la ciudad de Mar del Plata y alrededores será dividida en cuatro zonas, a las cuales en este plan denominaremos rutas.

Las rutas estarán comprendidas por:

- Ruta 1: Abarca Av. Colon, Av. Boulevard Marítimo, Av. Mario Bravo y Av. Independencia.
- Ruta 2: Comprendido entre Av. Colon, Av. Boulevard Marítimo, Av. Independencia y Camet.
- Ruta 3: Incluye Av. Independencia, Av. Champagnat, Av. Colon, Camet.
- Ruta 4: Cubre Av. Independencia, Av. Colon, Av. Mario Bravo, Ruta 88.





**WEST**  
PREMIUM BEER

Dentro del segmento de cerveza se distingue el mercado hogar en el que se incluyen supermercados, comercios mayoristas y autoservicios y el mercado refrigerado comprendido por bares, restaurantes, confiterías y comercios minoristas.

Cada ruta será atendida por dos preventistas, y las dos restantes actuarán como refuerzo rotando las zonas, a su vez, dos supervisores serán quienes controlen dos rutas cada uno.

**Producto:** La línea de productos incluidos en el contrato de distribución son:

**Mercado Hogar:**

- Cerveza West en envase litro de vidrio. (Retornable)
- Cerveza West Black en envase litro de vidrio. (Retornable)

**Mercado Refrigerado:**

- Cerveza West en envase tres cuartos de vidrio. (No retornable)
- Cerveza West en envase de vidrio Long Neck (330cc). (No retornable)
- Cerveza West en envase lata chica de aluminio (330cc). (No retornable)
- Cerveza West en envase lata grande de aluminio de (500cc). (No retornable)

**Distribución:** La distribución del producto se realizará a través de cuatro camiones (uno por cada ruta), estos servicios serán realizados en forma independiente y estarán tercerizados a chóferes. La distribuidora contará con cuatro empleados propios que los asistirán.

Los camiones tendrán dedicación exclusiva al servicio de la distribuidora. A cambio el transportista recibirá el 10% de la mercadería entregada y facturada, sin considerar las devoluciones o errores en los pedidos.



**WEST**  
PREMIUM BEER

A cada chofer le será entregada una hoja de ruta junto con la totalidad de las facturas de cada cliente. El chofer tendrá la obligación de recaudar por la venta de mercadería. Finalizada la jornada, se liquidará lo vendido frente al personal administrativo.

**Precio:**

Los precios están tomados en base a consumidor final

**Mercado Hogar:**

- Cerveza West. Envase 1 L vidrio. (Cajón 12 unid.) \$19
- Cerveza West Black. Envase 1 L vidrio. (Cajón 12 unid.) \$19

**Mercado Refrigerado:**

- Cerveza West. Envase 3/4 vidrio. (Cajón 12 unid.) \$15,50
- Cerveza West. Long Neck. (Pack 12) \$13
- Cerveza West. en envase lata chica. (Pack 24) \$24
- Cerveza West. en envase lata grande. (Pack 24) \$29

**Comunicación:** Teniendo en cuenta la distinta naturaleza entre los dos mercados, la política a utilizar en cada uno de ellos será diferente. Eso no significa que se puedan realizar comunicaciones conjuntas entre los dos mercados como eventos, sponsorización o acciones de marketing social. Si bien la idea por comunicar es la una cerveza más fina, las estrategia de comunicación puede variar en cuanto a su acción.

Para el mercado hogar está previsto la contratación de promotoras trabajando directo sobre el punto de venta en distintos supermercados de la ciudad.



**WEST**  
PREMIUM BEER

En cambio, para el mercado refrigerado se ha optado por invertir los recursos en obtener la exclusividad para la venta del producto en comercios claves para la estrategia genérica. Se ofrecerá contratos con altas bonificaciones, juegos de mesas y sillas, sombrillas, demás material de merchandising.

En principio, la obligaciones de promoción serán afrontadas por Argwest.

## **Análisis FODA**

### **Debilidades**

#### Desventajas estructurales de difícil solución

- Baja disponibilidad tecnológica.
- Posición económica. Sobre del punto de equilibrio.
- Escasos recursos financieros. Dificultad de financiar capital de trabajo.
- Dificultad de ajustar la estructura de las instalaciones a un aumento de la demanda.
- Falta de una estructura de distribución sólida.

#### Desventajas de fácil acortamiento

- Curva de aprendizaje y experiencia en etapa inicial.

### **Fortalezas**

#### Ventajas estructurales de fácil defensa

- Respaldo de una empresa líder a nivel mundial.
- La estrategia elegida contribuye al desarrollo del negocio.
- El tipo de estructura permite una fácil adaptación los cambios.



**WEST**  
PREMIUM BEER

- Por contrato de distribución, existe un alto compromiso de la central para aportar insumos para promociones y publicidad.

#### Defensa enérgica para mantenerse adelante

- Los recursos humanos están comprometidos con el proyecto.
- Estructura pequeña y flexible. Pocos niveles jerárquicos. Acorde con la estrategia de la empresa.
- Aprovechamiento al máximo de la capacidad distributiva.
- Importante apoyo para vender de la empresa a la distribuidora a la distribuidora (promociones, gastos de publicidad.)

#### **Amenazas**

##### Riesgo cierto a ser evitado de cualquier forma

- Altas tasas de interés sobre los créditos. Se reduce la posibilidad de financiación externa.
- La alta inflación puede traer aumento del costo de las mercaderías.
- Competidores directos con mayor acceso a los canales de distribución o canales más adecuados
- Riesgo de nuevos ingresantes que pueden representar a marcas más fuertes en el exterior.

##### Riesgo considerable. Debe tomarse algún tipo de medida o cobertura.

- Un aumento del ingreso disponible aumentaría la demanda a niveles donde habría que conseguir una cooperación mucho mayor por parte de instituciones.



**WEST**  
PREMIUM BEER

### Competencia Indirecta

La empresa cervecera Quilmes es líder en Mar del Plata ocupa el primer escalón del segmento con más del 50% de participación de mercado. En un segundo plano aparece Isenbeck, y otras marcas de origen brasilero como Brama o Antártica.

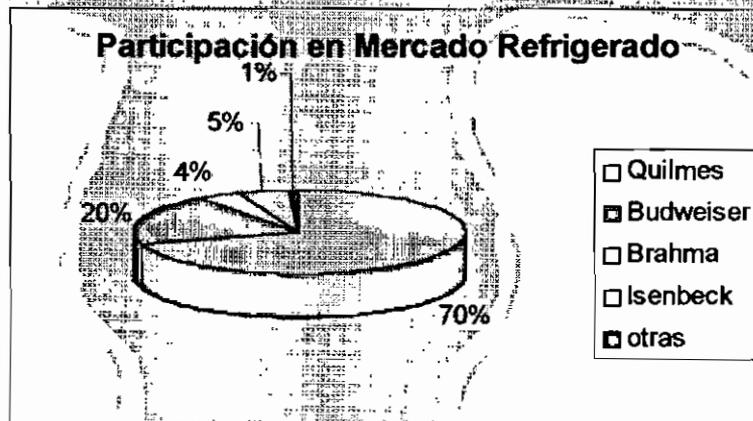
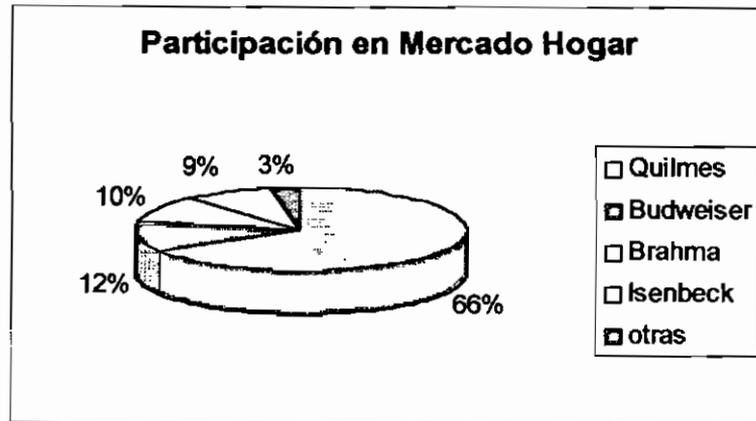
### Competidores potenciales

Existen marcas extranjeras como Miller que actualmente están estudiando su ingreso al mercado Argentino, y lo hacen bajo el soporte de marcas ya posicionadas en nuestro país.

### Análisis de la competencia<sup>13</sup>

Mercado Hogar		Mercado refrigerado	
Quilmes	0,66	Quilmes	0,7
Budweiser	0,12	Budweiser	0,2
Brahma	0,1	Brahma	0,04
Isenbeck	0,09	Isenbeck	0,05
otras	0,03	otras	0,01
Total	1	Total	1

<sup>13</sup> Todos los cuadros en el presente plan fueron elaborados por su autor



## Estrategia

Uno de los beneficios de distribuir mercadería para una marca ya existente y reconocida en el mercado como West, es que la estrategia de ingreso no representa un factor relevante. En cambio, teniendo en cuenta que el objetivo es reposicionar la marca el desafío se encuentra en la estrategia genérica.

Una de las nuevas propuestas para incluir en el plan de negocios es modificar el rumbo de la estrategia actual que se parece a la del líder por una estrategia retadora acorde con el objetivo específico que ha fijado la marca.



**WEST**  
PREMIUM BEER

Controlar la nueva categoría que se ha creado en el rubro de las cervezas es una de ellas.

Dentro del segmento Mercado Refrigerado podemos encontrar un grupo de consumidores en particular, un nicho de segmento que está dispuesto a pagar un plus en el precio a los lugares donde ellos concurren.

La estrategia de enfoque buscará políticas para concentrar esfuerzos en los comercios clave. Una de las políticas de la empresa será realizar contratos de publicidad través de contratos de exclusividad.

### **Factores Críticos de Éxito**

#### **Principales:**

- Relación entre las dos empresas. (Producción y distribución) En un contrato de distribución, la cooperación recíproca (como la exclusividad mutua) se vuelve el factor más importante para el éxito del negocio. Generalmente, la empresa distribuidora se recibe tanto soporte técnico y operativo, como también exigencias de la empresa productora. Debido a esto, la relación entre ellos es el factor más importante para la continuidad del proyecto.
- Aceptación del producto: Vínculo de la marca con los puntos selectivos de venta.

#### **Secundarios**

- Estructura flexible: Para la rápida reacción ante cambios en el entorno.
- Subsidio del gobierno: A través del programa de ayuda a las Pymes.
- Acceso a financiación externa.
- Eficiencia en la distribución. Alto número de puntos de entrega del producto y sin demoras.



## Plan de Contingencia

El conjunto del plan está pensado para el producto estrella que es la cerveza West, si por cualquier inconveniente se interrumpe la relación entre las dos empresas, está previsto realizar contratos con marcas de otros rubros. Actualmente, no existen muchas posibilidades para una marca de llegar al mercado local, si no es por canales de distribución propios. Es por eso que, como alternativa se podrán seleccionar marcas fuertes que no estén en condiciones de instalar sus propios canales de comercialización en nuestra ciudad.

Ya existe interés de rubros como:

- Jugos.
- Golosinas.
- Galletitas.
- Yerba Mate.
- Aceite vegetal.
- Edulcorante.

El derecho para comercializar estos rubros solamente abarcan comercios minoristas que, no son los mismos que aquellos comercios que compran cerveza. Armar un canal para estos rubros implica debilitar la estructura y recursos destinados para el cual este plan fue pensado. Por esta razón, este plan es solo una alternativa a la distribución de la marca estrella que es West.

## Recursos Humanos

### Gerente

Descripción del cargo o aspectos intrínsecos:

Nombre del cargo: Gerente



Nivel del cargo: Subordinación:

Supervisión: Dos administrativos, un supervisor, 10 preventistas, un capataz, un empleado planta y 8 choferes.  
Comunicaciones colaterales: No tiene.

Contenido del cargo:

Tareas diarias: Controla el funcionamiento de la planta y los empleados.

Opera con proveedores y grandes clientes.

Opera con bancos.

Control de calidad de productos en proceso y terminados.

Realización y control de todos los movimientos relacionados con el horno.

Tareas semanales:

Realiza inspecciones de planta.

Reunión el capataz.

Participa en reuniones de producción con empleados de distintas áreas.

Tareas anuales: Recluta, selecciona y capacita al personal.

Confección de informes relacionados con las compras de materias primas.

Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:

Requisitos intelectuales:

Instrucción básica: Estudios secundarios y si es posible título universitario de ciencias económicas.



**WEBSTER**  
PREMIUM BEER

Experiencia necesaria: Cinco años como mínimo en el rubro de bebidas y tres como gerente.

Iniciativa necesaria: Si.

Aptitudes necesarias: Personalidad de liderazgo, y capacidad de solucionar problemas productivos.

#### Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: No

Concentración necesaria: Es importante.

Constitución física necesaria: No

#### Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Es responsable por el personal completo.

Por materiales y equipos: Por inmuebles, por camiones y por equipo de trabajo en general.

Por métodos y procesos: Es responsable por la distribución del producto.

Por dinero, valores o documentos: Si.

Por información confidencial: Responde por la confidencialidad de la información manipulada.

Por seguridad de terceros: Si.

#### Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Continua interacción con personas.

Alto nivel de estrés.



**WEST**  
PREMIUM BEER

Riesgo de trabajo: Solo cuando realiza trabajos de inspección.

## **Personal Administrativo**

### Descripción del cargo o aspectos intrínsecos:

Nombre del cargo: Personal Administrativo

Nivel del cargo: Subordinación: Gerente

Supervisión: 10 preventistas, un capataz, un empleado planta y 8 chóferes de camión.

Comunicaciones colaterales: Supervisor de ventas.

Contenido del cargo:

Tareas diarias: Recibe los pedidos levantados por los preventistas.  
Carga los pedidos en las computadoras.  
Arma de acuerdo con el capataz las rutas a distribuir.  
Confecciona las facturas para la venta.  
Distribuye las facturas a los chóferes en base a las rutas a realizar

Tareas semanales:

Realiza inspecciones de planta.

Reunión el capataz.

Participa en reuniones de producción con empleados de distintas áreas.

Tareas anuales: Confección de informes de ventas y estadísticas .



**WEST**  
PREMIUM BEER

Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:

Requisitos intelectuales:

Instrucción básica: Estudios secundarios.

Experiencia necesaria: Dos años como mínimo en el rubro de bebidas.

Iniciativa necesaria: Si.

Aptitudes necesarias: Personalidad para trabajo en equipo, y capacidad de solucionar problemas productivos.

Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Resistencia para trabajar largas horas

Concentración necesaria: Es importante.

Constitución física necesaria: No

Responsabilidades implícitas

Por supervisión de personal: No.

Por materiales y equipos: Por computadoras.

Por métodos y procesos: No.

Por dinero, valores o documentos: Por comprobantes de operaciones y liquidaciones de chóferes.

Por información confidencial: Responde por la confidencialidad de la información manipulada.

Por seguridad de terceros: No.



Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Continua interacción con personas.

Alto nivel de estrés.

Riesgo de trabajo: No.

## Capataz

### Descripción del cargo o aspectos intrínsecos.

Nombre del cargo: Capataz

Nivel del cargo: Subordinación: Gerente

Supervisión: Un empleado planta y 8 choferes de camión.

Comunicaciones colaterales: No tiene.

Contenido del cargo:

Tareas diarias: Controla horarios y desempeño de personal subordinado.

Inspecciona el buen estado de los camiones al finalizar la jornada.

Arma junto con el administrativo, las rutas a distribuir.

Confecciona las facturas para la venta.

Distribuye las facturas a los chóferes en base a las rutas a realizar



**Tareas semanales:**

Realiza tareas de mantenimiento de vehículos.

Reunión con el gerente.

Participa en reuniones de producción con empleados de distintas áreas.

Efectúa controles de inventario

Impone sanciones cuando sea necesario.

**Tareas anuales:** Presentar estado de inventario.

**Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:**

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción básica:** Estudios secundarios. Conocimientos sobre mantenimiento de vehículos.

**Experiencia necesaria:** Dos años como mínimo en el rubro de bebidas.

**Iniciativa necesaria:** Si.

**Aptitudes necesarias:** Personalidad para trabajo en equipo, y capacidad de solucionar problemas productivos.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico necesario:** Si. Resistencia para trabajar largas horas y de fuerza.

**Concentración necesaria:** Es importante.

**Constitución física necesaria:** No



**Responsabilidades implícitas:**

Por supervisión de personal: Si, de planta y choferes.

Por materiales y equipos: Por vehículos.

Por métodos y procesos: Por cumplimiento de rutas.

Por dinero, valores o documentos: No

Por información confidencial: Responde por la confidencialidad de la información manipulada.

Por seguridad de terceros: No.

**Condiciones de trabajo:**

Ambiente de trabajo: Continua interacción con personas.

Alto nivel de estrés.

Riesgo de trabajo: Muy bajo

**Supervisor**

Descripción del cargo o aspectos intrínsecos:

Nombre del cargo: Supervisor de ventas.

Nivel del cargo: Subordinación: Gerente

Supervisión: Preventistas.

Comunicaciones colaterales: Personal administrativo.

**Contenido del cargo:**

Tareas diarias: Controla horarios y desempeño de personal subordinado.

Interactúa con clientes .

Atención y servicios a clientes.

Arma junto con el administrativo, las rutas a distribuir.



**WEST**  
PREMIUM BEER

**Tareas semanales:** Participa en reuniones con el gerente.

Participa en reuniones de producción con empleados de distintas áreas.

Participa en el proceso de fijación de precios.

Distribuye material de promoción del producto.

Impone sanciones cuando sea necesario.

**Tareas anuales:** Presentar resultado y pronóstico de ventas.

**Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:**

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción básica:** Estudios secundarios. Conocimientos sobre mantenimiento de vehículos.

**Experiencia necesaria:** Tres años como mínimo en el área de ventas.

**Iniciativa necesaria:** Si. Actitud proactiva.

**Aptitudes necesarias:** Personalidad para trabajo en equipo, y capacidad de solucionar problemas productivos.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico necesario:** Si. Resistencia para trabajar largas horas y de fuerza.

**Concentración necesaria:** Si.

**Constitución física necesaria:** No



**Responsabilidades implícitas:**

Por supervisión de personal: Si, de planta y choferes.

Por materiales y equipos: Por vehículos.

Por métodos y procesos: Por mantenimiento de clientes.

Por dinero, valores o documentos: No

Por información confidencial: Responde por la confidencialidad de la información manipulada.

Por seguridad de terceros: Preventistas.

**Condiciones de trabajo:**

Ambiente de trabajo: Continua interacción con clientes.

Alto nivel de estrés.

Riesgo de trabajo: Muy bajo.

**Preventistas**

Descripción del cargo o aspectos intrínsecos:

Nombre del cargo: Preventistas

Nivel del cargo: Subordinación: Supervisor.

Supervisión: No tiene.

Comunicaciones colaterales: No tiene

**Contenido del cargo:**

Tareas diarias: Recibe los pedidos de clientes.

Prepara las planillas de pedidos para presentar al personal administrativo.

Informa sobre las diferentes novedades de la empresa.



WASON  
PREMIUM BEER

**Tareas semanales:** Participa en reuniones con el supervisor.

Informar al personal administrativo acerca de altas y bajas de clientes.

**Tareas anuales:** Presentar resultado y pronostico de ventas.

**Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:**

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción básica:** Estudios secundarios.

**Experiencia necesaria:** Un año como mínimo en el área de ventas.

**Iniciativa necesaria:** Si. Actitud proactiva.

**Aptitudes necesarias:** Personalidad para trabajo en equipo, y capacidad de solucionar problemas.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico necesario:** Si. Caminar muchas horas.

**Concentración necesaria:** Si.

**Constitución física necesaria:** No



WEBSTER  
PREMIUM BEER

**Responsabilidades implícitas:**

Por supervisión de personal: No.

Por materiales y equipos: No.

Por métodos y procesos: Por mantenimiento de clientes.

Por dinero, valores o documentos: No

Por información confidencial: Responde por la confidencialidad clientes.

Por seguridad de terceros: No.

**Condiciones de trabajo:**

Ambiente de trabajo: Trabajo en la vía pública. Continua interacción con clientes. Alto nivel de estrés.

Riesgo de trabajo: Medio

**Personal de Planta**

**Descripción del cargo o aspectos intrínsecos:**

Nombre del cargo: Personal de Planta

Nivel del cargo: Subordinación: Capataz.

Supervisión: No tiene.

Comunicaciones colaterales: Chóferes de camiones.

**Contenido del cargo:**

**Tareas diarias:**

Carga los camiones con mercadería.

Descarga el camión con auto elevador.

Realiza la estiba y el lay-out de la mercadería dentro del establecimiento.

Informa sobre los niveles de stock.

Chequea fechas de vencimiento.

Mantener el orden y limpieza en el área de mercaderías.



Tareas semanales: Participa en reuniones con el capataz.

Participa en reuniones con el personal de otras áreas.

Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción básica:** Estudios secundarios

**Experiencia necesaria:** Dominio de conducción para auto elevador.

**Iniciativa necesaria:** No.

**Aptitudes necesarias:** Personalidad para trabajo en equipo, y capacidad de solucionar problemas.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico necesario:** Si. Fuerza para mover cajones de bebidas.

**Concentración necesaria:** No.

**Constitución física necesaria:** No

**Responsabilidades implícitas:**

**Por supervisión de personal:** No.

**Por materiales y equipos:** Por auto elevador.

**Por métodos y procesos:** No.



**WEST**  
PREMIUM BEER

Por dinero, valores o documentos: No

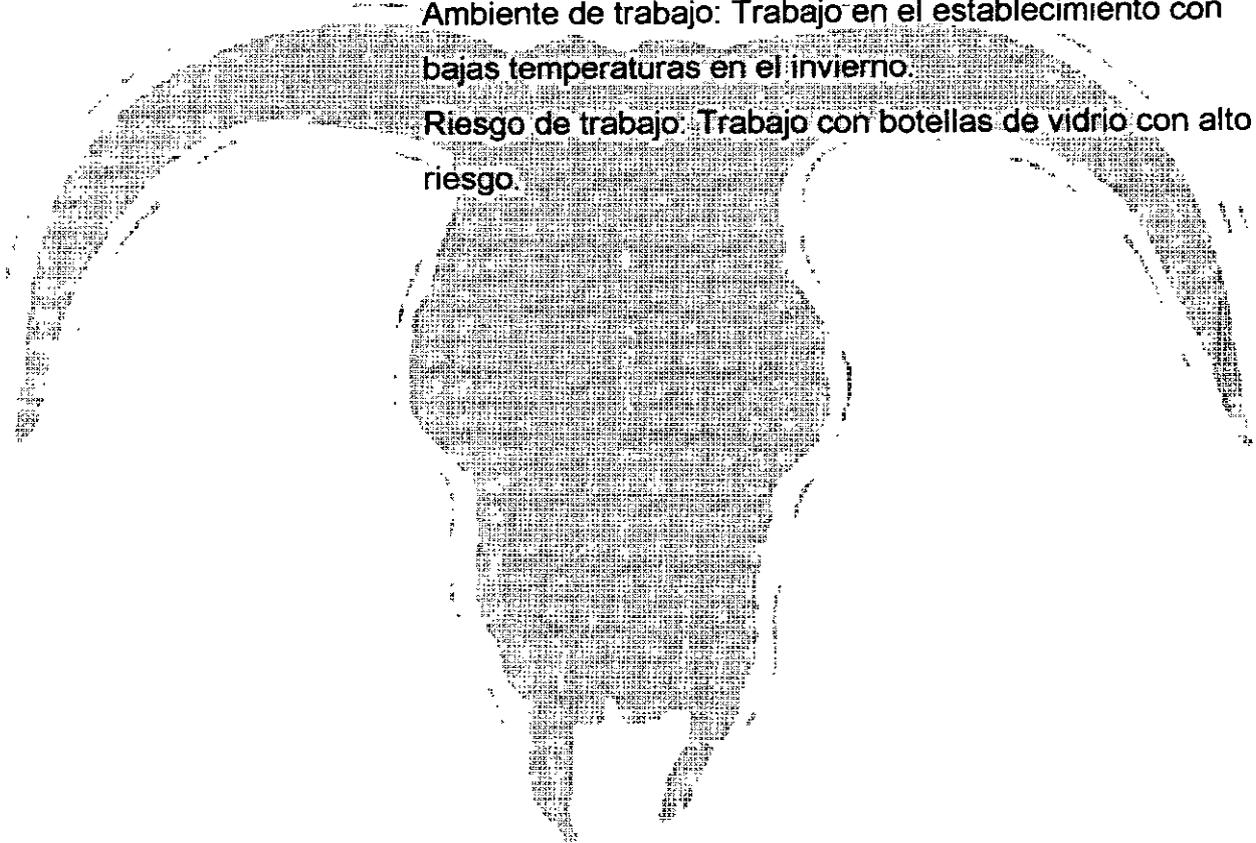
Por información confidencial: Responde por la confidencialidad clientes.

Por seguridad de terceros: No.

**Condiciones de trabajo:**

**Ambiente de trabajo:** Trabajo en el establecimiento con bajas temperaturas en el invierno.

**Riesgo de trabajo:** Trabajo con botellas de vidrio con alto riesgo.





**WYBORN**  
PREMIUM BEER

## **Chofer**

### Descripción del cargo o aspectos intrínsecos:

Nombre del cargo: Chofer de camión.

Nivel del cargo: Subordinación: Capataz.

Supervisión: No tiene.

Comunicaciones colaterales: Personal de Planta

### Contenido del cargo:

Tareas diarias: Recibir la hoja de ruta.  
Realizar el reparto local del producto.

Tareas semanales: Participa en reuniones con el capataz.

Informar al personal administrativo acerca de quejas de clientes.

### Análisis del cargo o aspectos extrínsecos:

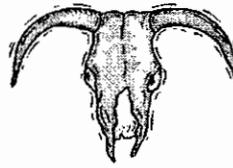
#### Requisitos intelectuales:

Instrucción básica: Licencia para conducir camiones.

Experiencia necesaria: No es necesaria.

Iniciativa necesaria: Si. Actitud proactiva.

Aptitudes necesarias:



**WEST**  
PREMIUM BEER

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico necesario:** Si. Manejar muchas horas y fuerza para mover cajones con bebida.

**Concentración necesaria:** No.

**Constitución física necesaria:** No

**Responsabilidades implícitas:**

**Por supervisión de personal:** No.

**Por materiales y equipos:** Si, por el camión.

**Por métodos y procesos:** Por mantenimiento de clientes.

**Por dinero, valores o documentos:** Si, por la recaudación.

**Por información confidencial:** No.

**Por seguridad de terceros:** No.

**Condiciones de trabajo:**

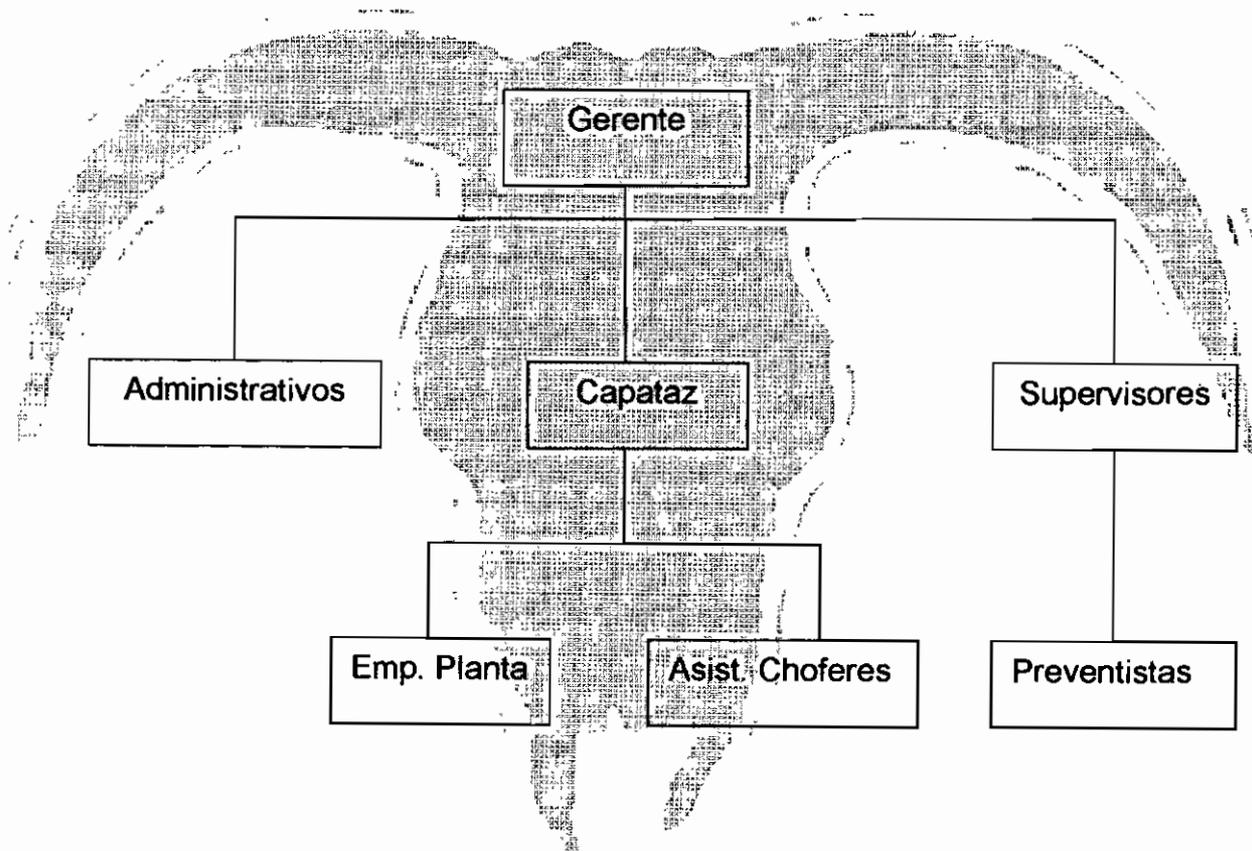
**Ambiente de trabajo:** Trabajo en la vía pública. Continua interacción con clientes. Trabajo físico continuo.

**Riesgo de trabajo:** Alto. Trabajo con botellas de vidrio.



## Organigrama

Se presenta a continuación el organigrama con su correspondiente responsabilidad jerárquica y un detalle con las remuneraciones a cobrar en cada cargo dentro de la distribuidora.





<b>Recursos Humanos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto Unit.</b>	<b>Monto Total</b>
Sueldo gerente	(uno)	1100	1100
Sueldo supervisor	(dos)	700	1400
Sueldo administrativo	(por dos)	600	1000
Sueldo Capataz	(uno)	600	500
Sueldo Preventistas	(por diez)	400	4000
Sueldo Empleado Planta	(uno)	400	400
Sueldo Chóferes	(cuatro)	400	1600
<b>Total</b>			<b>10000</b>

### Recursos e inversiones

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Habilitaciones <sup>14</sup>	500
Alquiler de inmuebles	3000
Refacciones de inmuebles	12000
Alquiler de autoelevador	800
Compra de un equipo (Mercad)	17465
Reparación de camiones <sup>15</sup>	8000
Gastos de Organización	5000
Planchadas de carga	1000
<b>Total</b>	<b>47765</b>

<sup>14</sup> Las habilitaciones son municipales.

<sup>15</sup> Incluye las modificaciones en las cajas para poder transportar cajones de bebida.



## **Factibilidad Técnica**

A continuación desarrollaremos algunas pautas que pueden orientar al distribuidor, tanto para una situación de instalación inicial del negocio, como para la adaptación a nuevas necesidades de una organización en funcionamiento.

Los aspectos que se incluyen están referidos a:

- **Localización del depósito.**
- **Diseño o lay out.**
- **Áreas componentes de un Centro de Distribución.**
- **Operatoria para la correcta rotación del producto.**
- **Identificación externa de depósitos.**
- **Condiciones de Higiene y Seguridad necesarias.**

### **Localización del depósito**

El depósito se encuentra ubicado en la Av. Champagnat esq. San Lorenzo y cuenta con una capacidad cubierta de 1.500 metros cuadrados.

La zona de cobertura está determinada además de las 4 rutas que dividen a la ciudad, por las localidades de:

- **Chapatmalal y Miramar al Sur**
- **Batán al Oeste**
- **Camet al Norte**

A continuación se presenta un plano de la ciudad en donde se muestran referencias de distancias equivalentes de un punto a otro de la ciudad. Dichas referencias se denominan Isócronas y definen igualdad de tiempos.





## **El diseños de los depósitos**

El diseño de un deposito, comúnmente llamado "lay out", implica planear la distribución relativa de las áreas que lo componen.

En un Centro de Distribución se deben considerar los espacios necesarios para el movimiento del producto, almacenamiento del mismo, movimiento de trabajadores y equipos, y áreas de servicios.

El lay out implica:

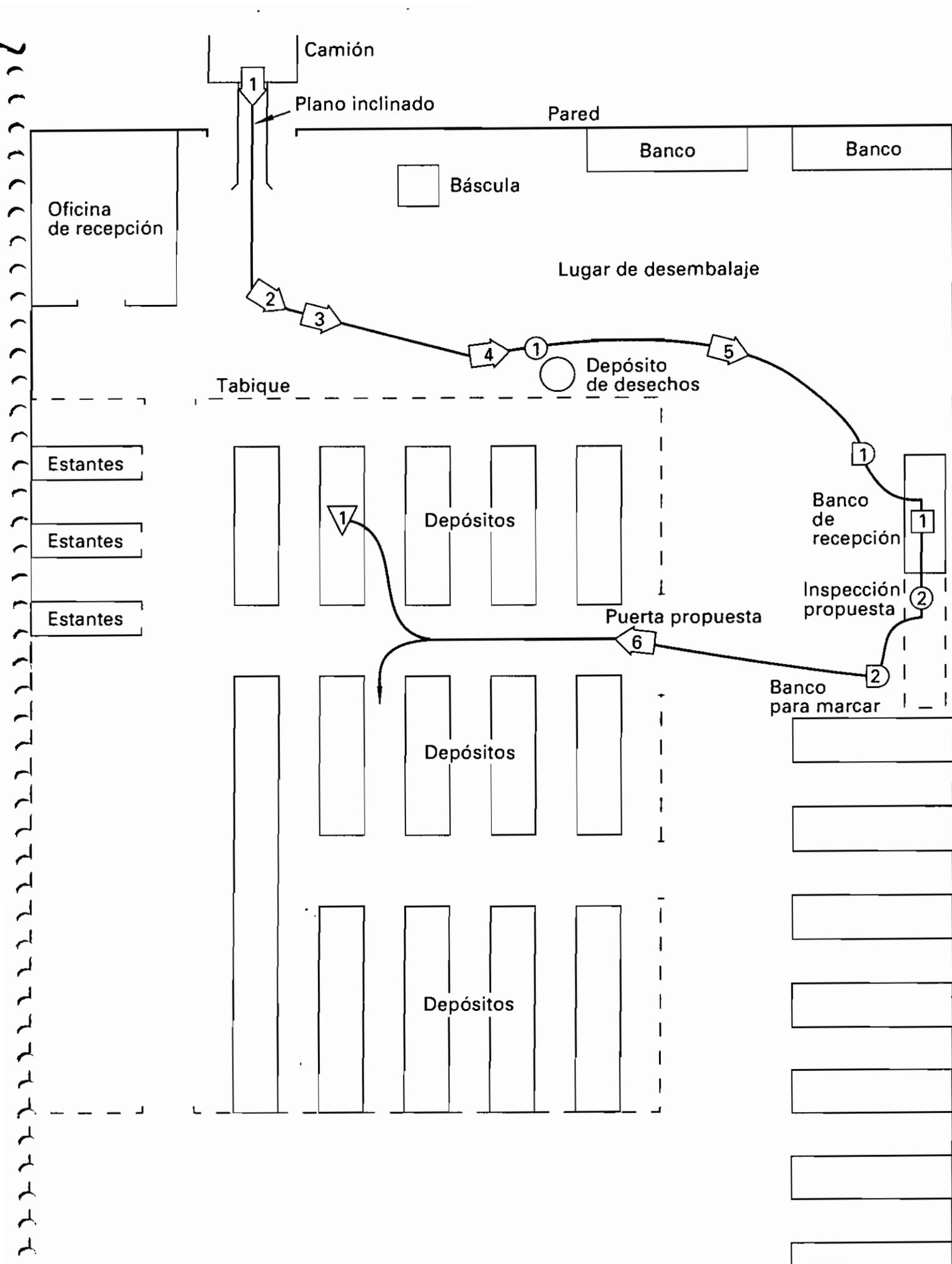
Un ordenamiento de áreas mediante algún criterio.

El resultado materializado mediante un plano con la intención de mejorar la distribución.

Entre los múltiples beneficios de un diseño de depósitos eficiente se encuentran:

- Reducción del riesgo y aumento de la seguridad y satisfacción del trabajador.
- Disminución del área necesaria resultante de la optimización de espacios.
- Preservar la calidad del producto terminado y disminuir roturas y perdidas de los mismos.
- Mejorar la supervisión del proceso logístico en el deposito.
- Flexibilizar el proceso.

A continuación se presenta un plano con el diseño de deposito ideal para contar con todos los beneficios mencionados en el párrafo anterior.





Para el logro de estos objetivos existen ciertos principios básicos que sirven de guía para el desarrollo de un lay out correcto:

### 1. Rotación

Este principio sugiere una forma de almacenamiento, separando los productos de alta rotación de aquellos de baja rotación. Además supone la asignación de espacios dedicados a productos de alta rotación cercanos a los puntos de salida.

El depósito debería ser planificado en torno a un pequeño número de ítems, aquellos que generan la mayoría de las actividades (los de mas alta rotación).

Se orienta hacia la locación de los productos de alta rotación en áreas que hagan posible su manipuleo efectivo.

### 2. Similitud

Según este principio, los ítem que se reciben habitualmente juntos (posiblemente del mismo proveedor) deben ser almacenado juntos.

Generalmente estos ítem requieren de un tipo similar de almacenamiento y métodos de manipuleo. Su consolidación en una misma área permite un mejor uso de los espacios y de los materiales.

### 3. Características del producto

Algunos materiales tienen ciertos atributos o rasgos que restringen o determinan los métodos de almacenamiento y el lay out posible. Para el caso de la cerveza y el agua, deben considerarse las pautas fijadas en el capítulo "Cuidado de la Cerveza" y "Cuidado del agua"<sup>16</sup>, como así también las normas de estibado (formación de estibas, separación de las mismas) que mas adelante se detallaran en este capítulo.

---

<sup>16</sup> Estas pautas se especifican en el capítulo "Calidad de Producto y Servicio.



**WEST**  
PREMIUM BEER

#### 4. Utilización de los espacios

Este principio se refiere a la prioridad por la conservación, limitación, accesibilidad del material y el orden del depósito.

Puede desglosarse en cuatro aspectos:

**Aprovechamiento del espacio:** concentración maximizada por m<sup>3</sup> de almacenamiento, reduciendo el margen de subutilización del depósito. Aquí es importante recalcar que importa no solo la superficie del depósito cubierta con producto, sino también el aprovechamiento en altura del depósito. El espacio necesario para el movimiento de producto (circulación de auto elevadores, camiones, trabajadores, etc.) atenta contra este objetivo y por lo tanto debe ser minimizado.

Para ello sugerimos:

Contar con depósitos de altura adecuada, mayor a seis metros.

Hacer circular los camiones por fuera del depósito, siempre que sea posible.

**Limitaciones en el uso de espacios:** esto debe ser tempranamente identificado desde el proceso del diseño. Los espacios requeridos para las columnas de soporte, tirantes, vigas, implementos de protección contra incendios, salidas de calefacción/refrigeración y salidas de emergencias condicionan el almacenamiento, métodos y la configuración de espacios.

Sugerimos:

Depósitos sin columnas centrales.

Depósitos compactos.

**Accesibilidad del material:** el lay out puede estar configurado con el objetivo de brindar determinados niveles de acceso a los materiales y



productos. Según este principio, se debe priorizar la reducción de movimientos y distancias recorridas por los vehículos internos, buscando disminuir el número de maniobras con mercaderías y los tiempos implicados en los viajes. Esto trae aparejados un ahorro en los costos por roturas y combustible.

Es necesario crear espacios de maniobrabilidad para poder operar en forma eficiente pero, al mismo tiempo, es importante minimizar los espacios que pueden ser desperdiciables.

Las separaciones entre estructuras deberían ser adaptadas para la forma de manejo y operaciones de los equipos.

**Orden:** este criterio enfatiza el hecho de generar fluidez en todas las operaciones. Para eso se señalan y se marcan sectores, espacios, punteras. Se deben evitar los espacios vacíos, sin destino de uso manifiesto.

#### 5. Flexibilidad

Todo depósito debe estar preparado para el ritmo actual de cambios en el mercado. Ante estos cambios posibles el lay out debe ser flexible. Para ello debe contarse con edificios amplios, pocas separaciones y preverse una superficie destinada a expansiones futuras y asegurar que el depósito pueda integrarse modularmente.

En la distribuidora debemos considerar la existencia de las siguientes áreas:

- **Área de Producto Terminado:** Los requerimientos de superficie para estiba depende del stock con que se trabaje. Se debe dimensionar al depósito de forma tal que pueda satisfacer a la demanda en el mes previo a la temporada, Diciembre.



- **Área de vacíos:** Los envases vacíos se pueden almacenar a la intemperie. Para dimensionar esta área del depósito

Stock = Stock Operativo

En este caso no es necesario dejar separación entre estibas

- **Área para preparación de pedidos:** El área necesaria para la preparación de pedidos y recepción de devoluciones depende de la cantidad de bultos a entregar

Normalmente, deben existir dos zonas: una para el armado y otra para estibar las paletas ya preparadas que más tarde serán cargadas al camión de reparto.

- **Área para Productos defectuosos:** Siempre se debe disponer de una superficie donde colocar productos con inconvenientes, tal como devoluciones o productos vencidos. Dicha área debe estar claramente identificada y separada del resto, de modo que no posibilite la confusión con aquel producto en buen estado
- **Áreas auxiliares:**
  - Depósito de repuestos y servicios mecánicos.
  - Depósito de material de promoción
  - Área de estacionamiento de vehículos de personal, clientes y visitas.
- **Oficinas**
  - Área de ventas: Sala de reuniones
  - Área destinada a liquidación y tesorería: Debe ser segura, es decir, ser un recinto cerrado, utilizando caja de seguridad y caja fuerte.



- Área administrativa: Amoblamiento e iluminación adecuada. La utilización de computadoras requiere aislamiento de zonas ruidosas.
- Área de Servicios: Cocina
- Baños internos para el personal administrativo.

## Circuito Operativo

El circuito comienza con la orden de pedido de mercadería vía E-mail desde la distribuidora a la central de West (Bs. As.), con 5 días de anticipación a la fecha deseada.

La central enviara un equipo (Camión) completo y detallado en el remito. Una vez ingresado en el deposito se procede a la descarga de la mercadería y se cargan los envases vacíos.

Por otro lado, las preventistas salen a vender los productos en sus respectivas rutas. Completando las planillas de pedido de cada cliente, con su código correspondiente para aumentar la eficiencia de los administrativos en la carga de la computadora.

A medida que las preventistas finalizan sus recorridos diarios, ellas entregan sus planillas de pedido al personal administrativo, quien comienza a cargar los pedidos para el día siguiente. Una vez cargados los pedidos, esta información se utiliza para:

- Confeccionar la hoja de ruta para reparto local.
- Planilla con stock de carga para cada camión
- Emitir las facturas que serán entregadas junto con las mercaderías.
- Emitir remitos para el caso de clientes con cuenta corriente.



- Imprimir la liquidación que deberán realizar los fleteros al finalizar el día. (Dinero y mercadería)
- Realizar registros de ventas para reportes o estadísticas.

Una vez ingresada toda la información de pedidos, el personal administrativo procede a entregar al capataz para operar el día siguiente :

- La hoja de ruta para los chóferes del día siguiente (ordenes de reparto)
- La planilla de stock de venta al empleado de planta
- Facturas y remitos (cta/cte) que los chóferes entregarán junto con la mercadería.

Al finalizar la jornada, el empleado de planta debe dejar estibado la cantidad total de unidades de mercadería necesaria para el reparto del día siguiente.

Mientras tanto, cuando regresan los camiones de reparto, estos deben presentar la liquidación de lo recaudado. En el caso de que no se haya podido efectuar la venta, el chofer deberá presentar la mercadería despachada al inicio de la jornada.

Los duplicados de facturas de ventas deben ser entregadas al personal administrativo para su encuadernación, una vez finalizada la liquidación.



## **Análisis de producto**

Se trata de una línea de productos correspondiente al rubro de la cerveza cuya elaboración se realiza en Buenos Aires bajo licencia de la marca norteamericana West.

El surtido de la línea cuenta con una amplia gama que nace con su producto estrella, abarcando diversos tamaños y materiales, adaptándose a los mercados existentes. En otra variante del surtido, encontramos la cerveza negra de la línea representado por la marca West Black, comercializada como opción al producto principal.

## **Identificación externa de los depósitos**

La estética de los depósitos repercute positivamente en la imagen de la marca y por esta razón, cualquier identificación mal hecha debe ser corregida por gerente.

En este aspecto, el problema no solo se encuentra en la calidad de la identificación sino también con respecto a que marcas resaltar en cada zona.

## **Facilidades**

El hecho de contar con un contrato de distribución, significa que existe un interés recíproco entre ambas partes para lograr éxito en el plan. Por un lado, tenemos a la fábrica, que busca a través de la distribuidora aumentar su participación de mercado local y por el otro, a la distribuidora que busca recuperar la inversión realizada lo antes posible.

Esto significa que hay un respaldo detrás del proyecto que se traduce en distintos ámbitos. La aplicación de sistemas de software integrados ayudarán a mejorar la eficiencia en el control de inventario, ordenes de pedido y comunicación.



**WESTERN**  
PREMIUM BEER

### **Equipos y maquinarias**

Es excluyente que el tamaño del depósito a utilizar como base de operaciones, no sea inferior a 1000 metros cuadrados. Además para ser habilitado por la municipalidad deberá contar con al menos 50 metros cuadrados de estacionamiento y dos oficinas. Para el mejor aprovechamiento del inmueble es necesario contar con doble circulación, es decir, la entrada en un sector del depósito y la salida en el otro. De esta manera se facilitan los movimientos del camión durante la carga, reduciendo el tiempo de la misma.

Teniendo en cuenta el peso de las planchadas, tal vez la herramienta más poderosa y necesaria para este rubro, sea el auto elevador. El auto

elevador aumenta la eficiencia de carga y descarga. Este consiste en un pequeño coche con motor gasolero con las siguientes características:

- Simple uña.
- Altura de torre de 4 metros.
- Capacidad de carga de 2 toneladas.
- Parrilla de apoyo de carga deberá ser igual a la altura de la planchada con 6 cajones.

Los camiones que serán utilizados para distribuir la mercadería no significan una inversión para la distribuidora, ya que los mismos serán contratados o tercerizados. A cambio, se ofrece el 10 % de volumen transportado o distribuido. De esta manera, la empresa evita involucrarse en un mayor endeudamiento. Permiten mayor flexibilidad ante bruscas fluctuaciones de mercado.

Sin embargo, dicho sistema posee menor control sobre la calidad del servicio y menor compromiso. Dichos rodados representan la imagen de la



**WEST**  
PREMIUM BEER

marca por lo que está previsto realizar pequeñas inversiones en lonas, pintura y adecuaciones de cajas diseñadas para cajones de botellas.

La flota de larga distancia consiste en dos camiones, dos semirremolques propiedad de Budweiser Argentina. Ambos poseen una capacidad de carga de 45.000 Kg. Esto equivale a entre 22 y 26 planchadas por viaje.

En el ámbito de reparto local, es importante que los vehículos puedan circular fácilmente entre el tránsito. Lo recomendable son camiones de 16.500 Kg. de capacidad de carga.

Si bien la flotilla de reparto local será tercerizada, existen algunos requisitos para que trabajen para la marca. La marca West establece que toda flota que trabaje para cualquiera de sus distribuidores no debe exceder de los 10 años de antigüedad, esto se debe a que estos representan la imagen de la empresa y si tenemos en cuenta la legislación vigente (VTV), esta es muy restrictiva con aquellos camiones que la superen.

Todos los productos que comercializa el depósito deben hallarse protegidos en todo momento, tanto de los factores climáticos como también del polvo y la luz.

La forma de realizar el cálculo para la cantidad de camiones de reparto:

$$\text{Camión} = \frac{\text{Volumen anual} \times \text{Estacionalidad}}{\text{acarreo (Viajes/día)} \times \text{Capac.} \times (\text{Día / mes})}^{17}$$

<sup>17</sup> Cuando el resultado da con decimales, se redondea para arriba para satisfacer a toda la demanda.



WWSO  
PREMIUM BEER

En el ámbito administrativo, se torna necesario contar con la procesador AS 400, este es un servidor que permita trabajar en red entre varias computadoras y cuya velocidad para manejar gran volumen de datos no genera problemas de disponibilidad.

### **Rotación del producto**

Para garantizar un producto fresco en el mercado es importante efectuar una correcta rotación del producto. El procedimiento a seguir es conocido como *First Expire First Out* que significa que lo que primero vence sea lo primero que se despache. Esta metodología remarca importancia en los productos de media y baja rotación.

Colocar las planchadas recién recibidas en lugares previamente asignados, sectorizados por tamaños.

A medida que llega la mercadería, se debe rotular la misma con fecha de vencimiento, tamaño y marca.

La ubicación de las estibas debe asegurar la salida de mercaderías según su fecha de vencimiento. Las planchadas de más fácil acceso deben ser las de vencimiento más cercano.

### **Políticas de stock**

Para poder brindar un eficiente servicio al cliente con un nivel de stock adecuado, se debe establecer una política de stock efectiva. Esto permitirá asegurar a un mínimo costo la disponibilidad del producto en la cantidad, tiempo y lugar en que este es demandado. El stock total tiene tres componentes:



PREMIUM BEER

$\text{Stock Total} = \text{Stock de Seguridad} + \text{Stock Operativo} + \text{Stock en Tránsito}$

*Stock de seguridad:* Su función es la de compensar los vaivenes de la demanda, ya que esta no se conoce con exactitud. Si bien se realiza una estimación mensual de la demanda, la venta real podrá ser superior o inferior a

la misma, por lo tanto deberá existir un stock para amortiguar dichas fluctuaciones.

*Stock Operativo:* Es el stock que existe por encima del stock de seguridad, debido a que el abastecimiento desde la planta al depósito se realiza por lotes. (Este stock se encuentra físicamente en el depósito).

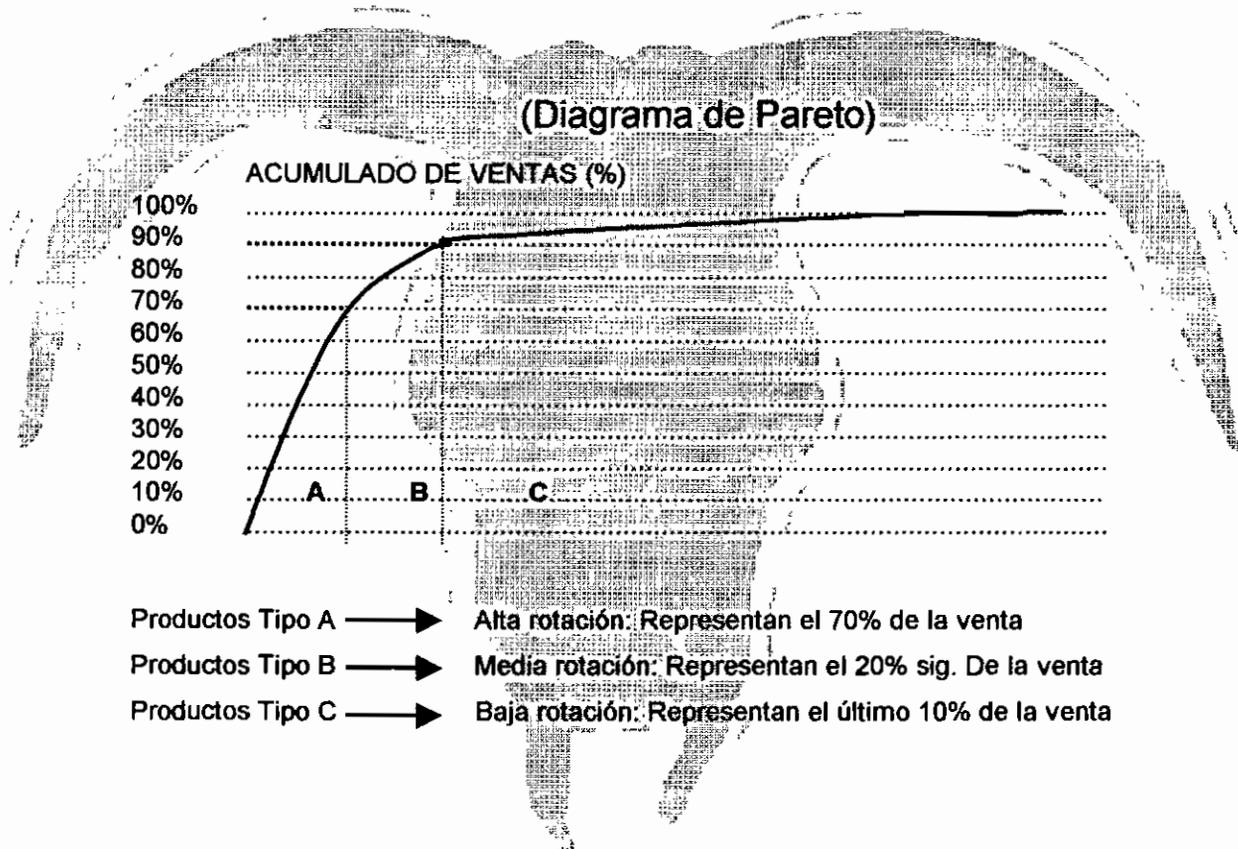
*Stock en Tránsito:* Es el stock que no se encuentra en el depósito, sino que se encuentra en tránsito entre la planta y el distribuidor, o entre el depósito y el punto de venta.

Para definir el stock de los diferentes productos se debe tener en cuenta que la rotación de cada uno de ellos será distinto.

- Los productos tipo A son los de rotación más alta. Generalmente estos son pocos productos que concentran la mayor parte de la venta. Algunos casos son la Budweiser en envase de litro y envase de ¾.
- Los productos de tipo B son los de rotación media. Concentran aproximadamente el 20% de la venta. Algunos ejemplos son las latas chicas y el envase long neck del mercado refrigerado.



- Los productos de tipo C son los de baja rotación. Dentro de este tipo de productos encontramos a Shneider, Guinness con el 10% de la facturación.



**Stock de seguridad:** Para calcularlo hay que tener en cuenta tres variables:

La variabilidad de la demanda:

Para productos tipo A: 50%

Para productos tipo B: 70%

Para productos tipo C: 100%



El tiempo total incluido el acarreo + preparación del pedido + reparto.  
Esta medida de tiempo depende de la distancia del distribuidor a la planta y se denomina "Lead Time".

Ejemplo: 3 días (1 día de transporte + 1 día Preparación pedidos + 1 día reparto)

El factor K dependiente del nivel de servicio que se desee brindar, evitando el quiebre de stock que puede ser de :

Nivel servicio 95.0%	K = 1.65
Nivel servicio 97.5%	K = 2.00
Nivel servicio 99.9%	K = 3.00

El factor de servicio que adoptaremos como pauta general es K 0 2.00 que garantiza un nivel de servicio del 97.5%, en otras palabras la probabilidad de rotura.

$$\text{Stock Seg.} = \text{Factor de nivel de servicio} \times \text{Variabilidad de Demanda} \times \sqrt{\text{LT}}$$

Ejemplo:

$$\text{S.S. Prod. A} = 2.00 \times 0.5 \times \sqrt{3} = 1.7 \text{ Días}$$

$$\text{S.S. Prod. B} = 2.00 \times 0.7 \times \sqrt{3} = 2.4 \text{ Días}$$

$$\text{S.S. Prod C} = 2.00 \times 1.00 \times \sqrt{3} = 3.4 \text{ Días}$$



**Stock Operativo:** La forma de calculo toma en cuenta el tamaño del pedido de producto (Planta a Distribuidor).

$$\text{Stock Operativo} = \frac{\text{Tamaño del pedido}}{2}$$

Tamaño del pedido	Volumen de Ventas	
	Menores a 100.000 Bultos/año	Mayores a 100.000 Bultos/año
Producto Tipo A	3 Días	1 Días
Producto Tipo B	14 Días	7 Días
Producto Tipo C	30 Días	14 Días

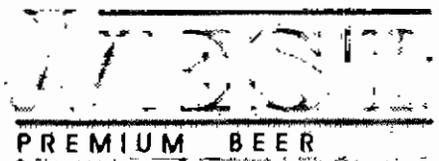
**Stock en transito**

$$\text{Stock en transito}^{18} = \text{Stock en transporte} + \text{Stock en reparto}$$

### **Factibilidad Legal**

La zona donde se establecerá la distribuidora será la de Champagnat, por lo que no existe ningún impedimento de tipo geográfico por parte municipal.

<sup>18</sup> Para los stock de transporte (Buenos Aires-Mar del Plata) y de reparto corresponden 1 día para cada uno.



Para que el negocio sea habilitado la municipalidad de Gral. Pueyrredón otorga solo dos clases de habilitaciones:

- Habilitación por producto.
- Habilitación por local.

En el primer caso, la habilitación corresponde para productores o manufactura. La habilitación por local abarca cualquier forma de comercio legal, siempre y cuando no se produzcan bienes.

Para el presente proyecto, con la habilitación de local es suficiente, ya que, el destino de dicho depósito no es el de producir sino distribuir.

Tenemos que distinguir entre las condiciones mínimas que tiene que cumplir el depósito para obtener la habilitación y las recomendaciones que exige Budweiser para asegurar la buena imagen del producto a distribuir. Por este motivo destacamos:

Que para la obtención de la habilitación municipal es necesario contar con:

El municipio exige que cualquier establecimiento que supere los 350 metros cuadrados deberá contar, al menos con 50 metros cuadrados adicionales para estacionamiento y 25 para oficinas.

Condiciones mínimas de seguridad para el depósito:

- Extintores.
- Señalización de salidas de emergencia.
- Disyuntor de seguridad en instalaciones de toma de luz.
- Instalación de ventilación y extracción de aire.

Condiciones mínimas de seguridad para camiones:



- Habilitación técnica.
- Seguros contra terceros.
- Cinturón de seguridad.

Condiciones mínimas de seguridad para autoelevadores:

- Alarma de marcha atrás.
- Cinturón de seguridad.
- Asientos ergonómicos.

También se le exige al distribuidor contar con una norma operativa acerca de cómo actuar en caso de rotura de envases en la vía pública (señalización de la zona, recolección y limpieza).

Recomendaciones realizadas por la marca West para protección de la marca: ( Oficina y deposito).

- El nivel mínimo de iluminación media recomendado para oficinas es de 500 lux.
- Instalación de iluminación de emergencias y tomacorrientes.
- Instalación de telefonía y computadoras: Para los puestos de trabajo se emplearán los mismos conductos bajo piso o zocaloductos empleados para la instalación de tomacorrientes.
- Sistema de detección de incendios: Se deberá evaluar la conveniencia de instalación y aviso de incendios, reduciendo así, primas de seguro.
- Instalación de iluminación exterior.
- Cañeros, cruces bajo pavimento y ramales.
- Instalación de portones de entrada y salida de camiones.

Exigencias legales en cuanto a recursos humanos:

- El personal en relación de dependencia: Debe contar con CUIL, ART, examen médico de ingreso y periódicamente.



- Personal contratado: Debe contar con CUIT y seguro de accidentes personales a su favor.
- Chóferes de Camiones: Deben acreditar un curso de manejo defensivo y registro para su categoría.
- Chóferes de autoelevadores: Es recomendable acreditar un curso de específico de seguridad.

La configuración de la flota de acarreo está dada, en primer lugar por la legislación vigente según la ley de tránsito N° 24.449 y su decreto reglamentario 79/98.

### **Factibilidad Económica**

El análisis de factibilidad necesita de la cruce de dos tipos de datos. Por un lado, tenemos los costos necesarios para el funcionamiento normal de la distribuidora y por el otro, necesitamos un pronóstico de demanda. Finalmente, los dos tipos de datos se cruzan para determinar el punto de equilibrio. Es importante destacar que estos datos también representan la base para el análisis financiero.

Para comenzar el análisis económico comenzaremos mostrando un detalle de costos previstos para la puesta en marcha:



PREMIUM BEER

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Monto</b>
Alq Inmueble	3000	Mercaderías	17465
Alq. Autoelev.	800		
Sueldos	10800		
Gas	200		
Electricidad	350		
Teléfono	400		
Viáticos	400		
<b>Totales</b>	<b>15950</b>		<b>17465</b>

El siguiente paso es realizar un pronóstico de demanda para toda la línea de productos. Este pronóstico se realizará en base a la rotación de cada tipo de producto.

Recordemos que un equipo representa un camión completo y su capacidad de carga es de 26 planchadas cada uno. A su vez cada tipo de producto será cargado en base a su rotación.

- Producto "A" = 70%
- Producto "B" = 20%
- Producto "C" = 10%



# WEST

PREMIUM BEER

Meses	Pron/Equipo <sup>19</sup>	Cajones
Enero	4	5200
Febrero	3,5	4550
Marzo	3	3900
Abril	2,5	3250
Mayo	2	2600
Junio	2	2600
Julio	1,5	1950
Agosto	1,5	1950
Septiembre	2	2600
Octubre	2	2600
Noviembre	2,5	3250
Diciembre	3	3900
<b>Total Anual</b>	<b>29,5</b>	<b>38350</b>

Rotación	Planchadas	Cajones	P. Vta. Unit.	Ventas	Costo Unit.	CMV	Beneficio
<b>Producto Tipo "A"</b>							
Bud. Envase 1 L	7	350	20	7000	14	4900	2100
Bud. Envase 3/4	5	250	17	4250	11,9	2975	1275
Bud. Long Neck	5	250	13	3250	9,1	2275	975
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>850</b>		<b>14500</b>		<b>10150</b>	<b>4350</b>

Rotación	Planchadas	Cajones	P. Vta. Unit.	Ventas	Costo Unit.	CMV	Beneficio
<b>Producto Tipo "B"</b>							
Bud. Lata Chica	3	150	24	3600	16,8	2520	1080
Bud. Lata Grande	3	150	29	4350	20,3	3045	1305
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>300</b>		<b>7950</b>		<b>5565</b>	<b>2385</b>

Rotación	Planchadas	Cajones	P. Vta. Unit.	Ventas	Costo Unit.	CMV	Beneficio
<b>Producto Tipo "C"</b>							
Shneider envase 1L	2	100	15,5	1550	10,85	1085	465
Guinness envase 1L	1	50	19	950	13,3	665	285
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>150</b>		<b>2500</b>		<b>1750</b>	<b>750</b>

<sup>19</sup> Muestra un pronóstico de demanda expresada en cantidad de equipos (camiones completos).



Para realizar el flujo de fondos se tomaron en cuenta los ingresos estimados en el pronóstico de demanda. Para el caso de los egresos se tomaron los costos fijos y los costos variables.

Periodo/Meses	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por ventas	37425	37425	49900	49900	62375	74850
Ingresos por subs.						
<b>Total Ingresos</b>	<b>37425</b>	<b>37425</b>	<b>49900</b>	<b>49900</b>	<b>62375</b>	<b>74850</b>
<b>Egresos</b>						
Costo de Merc. Ven	26197,5	26197,5	34930	34930	43662,5	52395
Gastos Transporte	400	400	550	600	600	700
Costos Fijos	15150	15150	15150	15150	15150	15150
<b>Total Egresos</b>	<b>41747,5</b>	<b>41747,5</b>	<b>50630</b>	<b>50680</b>	<b>59412,5</b>	<b>68245</b>
<b>Total Neto Mensual</b>	<b>-4322,5</b>	<b>-4322,5</b>	<b>-730</b>	<b>-780</b>	<b>2962,5</b>	<b>6605</b>
<b>Total acum. Mensual</b>	<b>36755</b>	<b>32432,5</b>	<b>31702,5</b>	<b>30922,5</b>	<b>33885</b>	<b>40490</b>

### Análisis de las Variables

A diferencia de una planta de elaboración, una distribuidora tiene menos variables para manipular. Si bien el macroentorno es el mismo para todos, la diferencia se encuentra en reducción de las variables que entren en contacto con la distribuidora. Esto significa que en cierto modo el campo para actuar es más reducido.

Las variables que corresponden en el microentorno como análisis de la competencia, como se compone la clientela, establecimiento de personal, ya se han analizado en puntos anteriores.



**WYSZOM**  
PREMIUM BEER

**Variables no controlables o de macroentorno:**

- **Marco legal:** Se refiere al régimen impositivo y sistema fiscal que rodea toda actividad comercial. En este caso, las políticas fiscales (gasto publico y recaudación) tendrán un papel principal en la activación o recesion de la economía.
- **Nivel de empleo:** Esta variable, al ser un costo directo, tendrá una importante fluctuación dependiendo de la demanda. Existen notables diferencias entre el costo de mano de obra entre baja y alta temporada.
- **Marco económico:** Incluimos como indicador el dólar, ya que el costo de las mercaderías utiliza como base este índice.
- **Avances tecnológicos:** La tecnología contribuye a reducir los costos de producción y como consecuencia los costos de distribución aunque está restringida a la disponibilidad y costo.
- **Nivel de demanda:** Esta variable externa representa el mayor punto de interés, ya que si bien no es controlable se puede ejercer una leve influencia a través de la publicidad, promociones, y ofertas.



WEBSTER  
PREMIUM BEER

## Conclusiones

Luego de haber investigado y analizado todas las factibilidades, se puede decir que el proyecto puede ser implementado con muchas expectativas de éxito.

En primer lugar, si se analiza el plan teniendo en cuenta las características de mercado, naturaleza del producto y su alta rotación, se pueden observar las excelentes condiciones que el mercado marplatense ofrece. Si a esto le agregamos que la marca del producto crece en ventas en el mercado mundial, podemos concluir que es una buena oportunidad de negocio a un costo relativamente bajo.

Desde el punto de vista del aspecto legal, la habilitación por establecimiento es la opción más conveniente ya que se cumplen con todos los requisitos exigidos por la municipalidad a un costo relativamente bajo.

La factibilidad técnica es el área donde se pueden observar los mayores beneficios de un contrato de distribución. La viabilidad técnica es satisfactoria gracias a know how que la marca proporciona a cambio de comercializar el producto.

Sin duda alguna, el punto más atractivo del proyecto es el financiero. Su inversión relativamente baja y con una tasa interna de retorno del 25% aseguran un periodo de recupero no mayor a un año respecto del monto invertido. Con el resultado expuesto, la temporada alta compensa largamente las pérdidas sufridas durante la temporada baja. Esto nos indica que al menos, desde la teoría, el negocio es sostenible a lo largo de todo el año.



**WEBSON**  
PREMIUM BEER

## Bibliografía

- Fontaine, Ernesto. **Evaluación social de proyectos**. Ediciones Univ. Católica de Chile 12va edición. Colombia 1999.
- Mc Daniels, Carl. **Investigación de Mercados Contemporánea**. International Thompson Ediciones. 4ta Edición. México 1999.
- Sapag Chain, Nassir. **Evaluación de proyectos**. Cap 9, Pag. 190. Ed. Mc. Graw Hill. Impreso en Chile, año 2000.
- Kanawaty George. **Introducción al estudio del trabajo**. Cap. 15, Pag. 227. Editado por la OIT. Cuarta Edición, Ginebra 1999.
- Porter, Michael. **Estrategia Competitiva**. Cap., Pag. 55. Compañía Editorial Continental 2da Edición, Marzo 1992.
- Varela, Rodrigo. **Innovación Empresarial**. Editorial Mc Graw Hill. Buenos Aires 2001.
- París, José. **Material de exposición**. Universidad FASTA, 2002.



<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Monto</b>
Alq Inmueble	3000	Mercaderías	17465
Alq. Autoelev.	800		
Sueldos	10800		
Gas	200		
Electricidad	350		
Teléfono	400		
Viáticos	400		
<b>Totales</b>	<b>15950</b>		<b>17465</b>

El siguiente paso es realizar un pronóstico de demanda para toda la línea de productos. Este pronóstico se realizará en base a la rotación de cada tipo de producto.

Recordemos que un equipo representa un camión completo y su capacidad de carga es de 26 planchadas cada uno. A su vez cada tipo de producto será cargado en base a su rotación.

- Producto "A" = 70%
- Producto "B" = 20%
- Producto "C" = 10%



**WVBSIT**  
PREMIUM BEER

Meses	Pron/Equipo <sup>19</sup>	Cajones
Enero	4	5200
Febrero	3,5	4550
Marzo	3	3900
Abril	2,5	3250
Mayo	2	2600
Junio	2	2600
Julio	1,5	1950
Agosto	1,5	1950
Septiembre	2	2600
Octubre	2	2600
Noviembre	2,5	3250
Diciembre	3	3900
<b>Total Anual</b>	<b>29,5</b>	<b>38350</b>

Rotación	Planchadas	Cajones	P. Vta. Unit.	Ventas	Costo Unit.	CMV	Beneficio
<b>Producto Tipo "A"</b>							
Bud. Envase 1 L	7	350	20	7000	14	4900	2100
Bud. Envase 3/4	5	250	17	4250	11,9	2975	1275
Bud. Long Neck	5	250	13	3250	9,1	2275	975
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>850</b>		<b>14500</b>		<b>10150</b>	<b>4350</b>

Rotación	Planchadas	Cajones	P. Vta. Unit.	Ventas	Costo Unit.	CMV	Beneficio
<b>Producto Tipo "B"</b>							
Bud. Lata Chica	3	150	24	3600	16,8	2520	1080
Bud. Lata Grande	3	150	29	4350	20,3	3045	1305
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>300</b>		<b>7950</b>		<b>5565</b>	<b>2385</b>

Rotación	Planchadas	Cajones	P. Vta. Unit.	Ventas	Costo Unit.	CMV	Beneficio
<b>Producto Tipo "C"</b>							
Shneider envase 1L.	2	100	15,5	1550	10,85	1085	465
Guinness envase 1L.	1	50	19	950	13,3	665	285
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>150</b>		<b>2500</b>		<b>1750</b>	<b>750</b>

<sup>19</sup> Muestra un pronóstico de demanda expresada en cantidad de equipos (camiones completos).



**WEBER**  
PREMIUM BEER

Meses	Costos Fijos	Ctos Variables	Costos Totales	Vtas. Totales	Beneficio
Enero	15150	69860	85010	99800	14790
Febrero	15150	52395	67545	87325	19780
Marzo	15150	52395	67545	74850	7305
Abril	15150	43662,5	58812,5	62375	3562,5
Mayo	15150	34930	50080	49900	-180
Junio	15150	34930	50080	49900	-180
Julio	15150	26197,5	41347,5	37425	-3922,5
Agosto	15150	26197,5	41347,5	37425	-3922,5
Septiembre	15150	34930	50080	49900	-180
Octubre	15150	34930	50080	49900	-180
Noviembre	15150	43662,5	58812,5	62375	3562,5
Diciembre	15150	52395	67545	74850	7305
<b>Total</b>	<b>181800</b>	<b>506485</b>	<b>688285</b>	<b>736025</b>	<b>47740</b>

### Factibilidad Financiera

Periodo/Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Tot. 1erSem
<b>Ingresos</b>							
Ingresos por ventas	99800	87325	74850	62375	49900	49900	
Ingresos por subs.							
<b>Total Ingresos</b>	<b>99800</b>	<b>87325</b>	<b>74850</b>	<b>62375</b>	<b>49900</b>	<b>49900</b>	<b>424150</b>
<b>Egresos</b>							
Costo de Merc. V.	69860	52395	52395	43663	34930	34930	<b>288172,5</b>
Gtos Transporte	1000	800	700	500	500	500	<b>4000</b>
Costos Fijos	15150	15150	15150	15150	15150	15150	<b>90900</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>86010</b>	<b>68345</b>	<b>68245</b>	<b>59313</b>	<b>50580</b>	<b>50580</b>	<b>383072,5</b>
<b>Total Neto Mensual</b>	<b>13790</b>	<b>18980</b>	<b>6605</b>	<b>3062,5</b>	<b>-680</b>	<b>-680</b>	<b>41077,5</b>
<b>Total Neto Acumulado</b>	<b>13790</b>	<b>32770</b>	<b>39375</b>	<b>42438</b>	<b>41758</b>	<b>41078</b>	<b>41077,5</b>



# WEST

PREMIUM BEER

Para realizar el flujo de fondos se tomaron en cuenta los ingresos estimados en el pronóstico de demanda. Para el caso de los egresos se tomaron los costos fijos y los costos variables.

Periodo/Meses	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por ventas	37425	37425	49900	49900	62375	74850
Ingresos por subs.						
<b>Total Ingresos</b>	<b>37425</b>	<b>37425</b>	<b>49900</b>	<b>49900</b>	<b>62375</b>	<b>74850</b>
<b>Egresos</b>						
Costo de Merc. Ven	26197,5	26197,5	34930	34930	43662,5	52395
Gastos Transporte	400	400	550	600	600	700
Costos Fijos	15150	15150	15150	15150	15150	15150
<b>Total Egresos</b>	<b>41747,5</b>	<b>41747,5</b>	<b>50630</b>	<b>50680</b>	<b>59412,5</b>	<b>68245</b>
<b>Total Neto Mensual</b>	<b>-4322,5</b>	<b>-4322,5</b>	<b>-730</b>	<b>-780</b>	<b>2962,5</b>	<b>6605</b>
<b>Total acum. Mensual</b>	<b>36755</b>	<b>32432,5</b>	<b>31702,5</b>	<b>30922,5</b>	<b>33885</b>	<b>40490</b>

## Análisis de las Variables

A diferencia de una planta de elaboración, una distribuidora tiene menos variables para manipular. Si bien el macroentorno es el mismo para todos, la diferencia se encuentra en reducción de las variables que entren en contacto con la distribuidora. Esto significa que en cierto modo el campo para actuar es más reducido.

Las variables que corresponden en el microentorno como análisis de la competencia, como se compone la clientela, establecimiento de personal, ya se han analizado en puntos anteriores.



WEBSON  
PREMIUM BEER

Variables no controlables o de macroentorno:

- **Marco legal:** Se refiere al régimen impositivo y sistema fiscal que rodea toda actividad comercial. En este caso, las políticas fiscales (gasto público y recaudación) tendrán un papel principal en la activación o recesión de la economía.
- **Nivel de empleo:** Esta variable, al ser un costo directo, tendrá una importante fluctuación dependiendo de la demanda. Existen notables diferencias entre el costo de mano de obra entre baja y alta temporada.
- **Marco económico:** Incluimos como indicador el dólar, ya que el costo de las mercaderías utiliza como base este índice.
- **Avances tecnológicos:** La tecnología contribuye a reducir los costos de producción y como consecuencia los costos de distribución aunque está restringida a la disponibilidad y costo.
- **Nivel de demanda:** Esta variable externa representa el mayor punto de interés, ya que si bien no es controlable se puede ejercer una leve influencia a través de la publicidad, promociones, y ofertas.



**WEBB'S**  
PREMIUM BEER

## Conclusiones

Luego de haber investigado y analizado todas las factibilidades, se puede decir que el proyecto puede ser implementado con muchas expectativas de éxito.

En primer lugar, si se analiza el plan teniendo en cuenta las características de mercado, naturaleza del producto y su alta rotación, se pueden observar las excelentes condiciones que el mercado marplatense ofrece. Si a esto le agregamos que la marca del producto crece en ventas en el mercado mundial, podemos concluir que es una buena oportunidad de negocio a un costo relativamente bajo.

Desde el punto de vista del aspecto legal, la habilitación por establecimiento es la opción más conveniente ya que se cumplen con todos los requisitos exigidos por la municipalidad a un costo relativamente bajo.

La factibilidad técnica es el área donde se pueden observar los mayores beneficios de un contrato de distribución. La viabilidad técnica es satisfactoria gracias a know how que la marca proporciona a cambio de comercializar el producto.

Sin duda alguna, el punto más atractivo del proyecto es el financiero. Su inversión relativamente baja y con una tasa interna de retorno del 25% aseguran un periodo de recupero no mayor a un año respecto del monto invertido. Con el resultado expuesto, la temporada alta compensa largamente las pérdidas sufridas durante la temporada baja. Esto nos indica que al menos, desde la teoría, el negocio es sostenible a lo largo de todo el año.



WEBSTER  
PREMIUM BEER

## Bibliografía

- Fontaine, Ernesto. **Evaluación social de proyectos**. Ediciones Univ. Católica de Chile 12va edición. Colombia 1999.
- Mc Daniels, Carl. **Investigación de Mercados Contemporánea**. International Thompson Ediciones. 4ta Edición. México 1999.
- Sapag Chain, Nassir. **Evaluación de proyectos** Cap 9, Pag. 190. Ed. Mc. Graw Hill. Impreso en Chile, año 2000.
- Kanawaty George. **Introducción al estudio del trabajo**. Cap. 15, Pag. 227. Editado por la OIT. Cuarta Edición, Ginebra 1999.
- Porter, Michael. **Estrategia Competitiva**. Cap., Pag. 55. Compañía Editorial Continental 2da Edición, Marzo 1992.
- Varela, Rodrigo. **Innovación Empresarial**. Editorial Mc Graw Hill. Buenos Aires 2001.
- París, José. **Material de exposición**. Universidad FASTA, 2002.