



TESIS DE GRADO  
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

*“Implementación de Góndolas de calidad para exhibición de cervezas en Autoservicios.”*

Autor: Alejandro Gatto

Tutor: Federico Spitzner

2011



# RESUMEN

El objetivo del proyecto es evaluar los beneficios de la instalación de “góndolas de calidad” en los autoservicios y ver como estos mismos se traducen en algo económicamente rentable para la compañía.

En primer lugar se hace un análisis del mercado argentino, donde se llevará adelante el proyecto. El consumo de cerveza en mercado argentino sigue subiendo, gracias al aumento de población y a un aumento del consumo per capita. Además se nota una tendencia en los consumidores que cada vez más compran las cervezas en los autoservicios y supermercados. Luego se ve la situación de la empresa y de la competencia.

Luego se analiza la ejecución en el punto de venta y como es el comportamiento del consumidor dentro del mismo. Dependiendo de esto que ventajas se pueden obtener con la instalación de la góndola.

Finalmente viendo los costos de la góndola se hace un análisis financiero de su factibilidad y se ve cuando conviene su instalación.



# ABSTRACT

The aim of this project is to evaluate the benefits of the installation of “quality shelves” in small supermarkets and evaluate if the investment done is economically profitable for the company.

In the first place it is done an analysis of the Argentinian market, where the project will take place. The consumption of beer in Argentine market continues raising, thanks to the increase of population and an increase of the per capita consumption. In addition a tendency in the consumers notices who more and more buy the beers in the supermarkets. There is also analysed the situation of the company and their competitors.

The execution in the point of sale is analyzed and the behavior of the consumer inside of it. Depending on this, there are analysed the advantages that can be obtained by the installation of the shelves.

Finally, having in mind the costs of the shelves, it is done an financial analysis and it is evaluated when it is convenient the installation.



# Tabla de contenidos

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	3
2.1	TIPOS DE CERVEZA.....	3
3	EL MERCADO .....	7
3.1	CONTEXTO MUNDIAL .....	7
3.2	CONSUMO EN ARGENTINA.....	8
3.3	CONSUMO PER CAPITA DE BEBIDAS (comparación de cervezas con otras categorías) .....	10
3.4	CALIBRES DE CONSUMO DE CERVEZAS .....	12
3.5	PROYECCIÓN DEL MERCADO DE LA CERVEZA .....	13
3.6	RESTRICCIONES EN LA VENTA .....	15
4	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	17
4.1	CONSUMO DE CERVEZAS POR REGIÓN / ÁREA.....	19
4.2	VENTAS POR CANAL .....	22
4.3	VENTAS POR SEGMENTO .....	23
4.4	EVOLUCION DEL SHARE .....	24
4.5	OCASIÓN DE CONSUMO .....	24
4.6	ANÁLISIS FODA .....	26
5	EJECUCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA .....	29
5.1	CARACTERÍSTICAS DE UN AUTOSERVICIO .....	29
5.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPRADORES .....	29
5.3	PIRÁMIDE DE MASLOW .....	31
5.4	POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO .....	32
5.5	ZONAS DENTRO DE UN AUTOSERVICIO .....	34
5.6	ZONAS CALIENTES EN UN AUTOSERVICIO.....	35
5.7	ZONAS FRIAS EN UN AUTOSERVICIO .....	36
5.8	ESPACIO EN EL PDV DEDICADO A LA VENTA DE PRODUCTOS DE UNA CATEGORIA.....	37
5.9	FACING SHARE .....	37
5.10	PATRONES DE EXHIBICIÓN .....	38
5.11	EXHIBICIONES SECUNDARIAS O ESPECIALES .....	41

5.12	FUNCIÓN DE EJECUCIÓN EN UN PDV .....	42
6	GÓNDOLAS DE CALIDAD.....	45
6.1	BENEFICIOS DE LA INSTALACIÓN DE LA GONDOLA DE CALIDAD EN LOS AUTOSERVICIOS.....	46
6.2	BENEFICIOS PARA LA CATEGORÍA .....	47
6.3	BENEFICIOS PARA LA EMPRESA .....	48
6.4	MEDICIÓN DEL AUMENTO DE VENTAS.....	49
6.5	MÉTODO PARA ANALIZAR EL AUMENTO DE LAS VENTAS POR LA INSTALACIÓN DE UNA GÓNDOLA DE CALIDAD EN UN AUTOSERVICIO	50
6.6	UTILIDAD MARGINAL.....	53
6.7	CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR HL VENDIDO .....	54
6.8	COSTOS DE ADQUISICIÓN DE UNA GONDOLA DE CALIDAD .....	55
6.9	COSTO LOGÍSTICO .....	58
6.10	ALMACENAMIENTO .....	59
6.11	INSTALACIÓN EN EL PDV .....	59
6.12	FLETE .....	61
6.13	COSTO DE MANTENIMIENTO .....	63
6.14	GANANCIA DE LAS GÓNDOLAS DE CALIDAD .....	64
7	ANÁLISIS FINANCIERO.....	65
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	75
9	BIBLIOGRAFÍA .....	77
10	ANEXO: ENCUESTA .....	79

# **1 INTRODUCCIÓN**

En un mercado competitivo, las empresas de consumo masivo intentan maximizar sus utilidades. Esto se consigue disminuyendo sus costos, aumentando el precio de venta o vendiendo mayor cantidad de productos a un mejor precio. Las dos primeras opciones están bastante restringidas por el mercado, así que para poder ganar más lo mejor que se puede hacer es aumentar las ventas.

Hoy en día Las compañías de Consumo Masivo, como lo es Cervecería y Maltería Quilmes, se enfrentan continuamente a demandas y desafíos en un mercado altamente competitivo. Las complejas relaciones con proveedores, los numerosos contactos con clientes y consumidores directos y la alta diversidad de productos hacen difícil sobrevivir o crecer en una industria cada vez más dinámica. Las compañías exitosas de este rubro han respondido a los desafíos mediante la innovación constante, captando las necesidades del cliente, que finalmente es el que toma la elección de donde va a gastar su dinero.

Para conseguir el objetivo de aumentar las ventas puede crecer el tamaño de la torta de la categoría, o que una empresa venda más que la competidora aumentando la participación de mercado. Para lograr el aumento de ventas a través de cualquiera de estas dos maneras se debe analizar los datos del mercado y poder ver como incentivar a los compradores para que elijan nuestros productos.

El proyecto a encarar en este trabajo es evaluar la factibilidad comercial y ejecutiva de la implementación de “Góndolas de Calidad” en autoservicios.



## **2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo que se fabrica con granos de cebada u otros cereales cuyo almidón, una vez modificado, es fermentado en agua y frecuentemente aromatizado con lúpulo. De ella se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debidos a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados. Generalmente presenta un color ambarino con tonos que van del amarillo oro al negro pasando los marrones rojizos. Se le considera "gaseosa" (contiene CO<sub>2</sub> disuelto en saturación que se manifiesta en forma de burbujas a la presión ambiente) y suele estar coronada de una espuma más o menos persistente. Su aspecto puede ser cristalino o turbio. Su graduación alcohólica puede alcanzar hasta cerca de los 30% vol., aunque principalmente se encuentra entre los 3 y los 9% vol..

La cerveza, al igual que otras bebidas similares producidas con cereales, es sometida a fermentación pero no a destilación. Las materias primas que intervienen en el proceso son agua, lúpulo y cebada, suplida a veces por el maíz, el arroz o el azúcar.

### **2.1 TIPOS DE CERVEZA**

Hay varios tipos de cerveza que muestran diferencias en su sabor, color, textura y fuerza. La diferenciación se logra en cada fase de la elaboración, según la elección de distintas alternativas. Existe una distinción básica en la familia de las cervezas, que es por la característica de la levadura.

- **Ale:** el proceso de fermentación ocurre en la superficie del líquido. En otras palabras la levadura que cumple el proceso de fermentación flota en la superficie del líquido durante varios días antes de descender al fondo. Para esto se usa principalmente levadura del tipo *Saccharomyces cerevisiae*. Las ales fermentan rápidamente a temperaturas entre 15 y 25 °C y se sirven, por lo general, a una temperatura de 12 °C o más.

- **Lager:** es un tipo de cerveza con sabor acentuado que se sirve fría, caracterizada por fermentar en condiciones más lentas empleando levaduras especiales, conocidas como levaduras de fermentación baja, y que en las últimas partes del proceso son almacenadas en bodegas (o "lagered" - de aquí viene su nombre) durante un período en condiciones de baja temperatura con el objeto de limpiar las partículas residuales y estabilizar los sabores.

Por mucho tiempo la cerveza preferida fue la Ale, que también fue la primera en aparecer. Debido al sabor suave de la Lager, esta es hoy en día la que domina el mercado, habiendo desplazado a su competidora.

Entre las cervezas de tipo Ale se puede encontrar:

- Bitter
- Indian pale Ale
- Mild ale
- Stout
- Porter
- Scotch Ale
- Barley wine
- Cask Ale

Entre las cervezas de tipo Lager se puede encontrar:

- Bock
- Red Lager
- Doppelbock
- Rauchbier
- Pilsen
- Münchener
- Vienna

También existe la cerveza blanca que se hace a partir de trigo en combinación de cebada. Estas son más suaves y tienen mayor "drinkability". Para la elaboración de estas mismas se usan levaduras que fermentan en la superficie. Por esta razón se podría decir que técnicamente son una cerveza Ale. Normalmente presentan bajo contenido de alcohol.

Como se puede ver hay una gran variedad de cervezas que se le puede ofrecer al mercado. En Argentina es difícil encontrar todos estos tipos en las góndolas, aunque con el paso del tiempo cada vez hay más diversificación y aumenta la oferta a los consumidores. Se puede ver, a través de la elección que hacen los consumidores que se han vuelto más sofisticados y que están dispuestos a probar nuevos líquidos.



## **3 EL MERCADO**

### **3.1 CONTEXTO MUNDIAL**

En relación al contexto internacional, la cerveza como producto ha alcanzado su madurez. Esto significa, principalmente, que se trata de un producto que ya se ha estancado en su proceso de inserción en el mercado, ya que el consumo per cápita se mantiene estable en la mayoría de los países a excepción de algunos casos aislados en Sudamérica, en la que se encuentra Argentina.

Una de las tendencias centrales del producto en los últimos años ha sido la de la diversificación, debido a que la saturación alcanzada sólo permite que la competencia se centralice en ganarles espacio a los otros actores del sector. Esto es, si bien el volumen de producción no ha aumentado a causa del estancamiento recién descripto, sí se ha fragmentado en distintas especialidades de cerveza tales como Clásica, Light, Sin alcohol, etc. Esto, a su vez, demanda un mayor dinamismo por parte de las unidades productoras, debiendo adecuarse a las distintas especialidades.

Según el ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, el volumen del intercambio mundial, debido a la madurez a la que ha llegado el producto, es estable. Es también poco significativo en relación a la producción general, con un volumen promedio de 62 millones de hectolitros. En ese contexto, el principal exportador es México con una participación del 17% (de acuerdo a datos de la FAO del año 2000) y el principal importador es EEUU, que acapara aproximadamente el 37% de las compras.

### Ranking de consumo de Cerveza en el mundo

Con un consumo por cápita de 41,4 lts., la Argentina ocupa el 60° lugar (Año 2007)

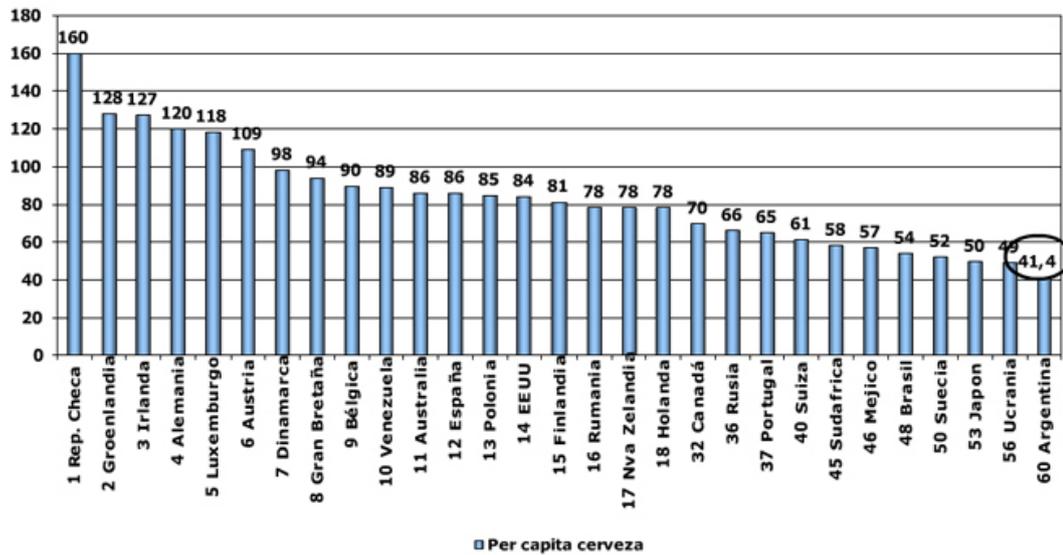


Figura 3.1-1: Consumo per capita por país. (Fuente: Cámara de cerveza)

Como se puede ver en la Figura 3.1-1. Argentina ocupaba el 60° lugar en el año 2007 de los países con mayor consumo de cerveza per capita. El consumo de cerveza en este país no es alto, siendo un 25.9% del consumo en el país donde más se toma esta bebida (Republica Checa). Haciendo una comparación del consumo de Republica Checa con la Argentina podemos ver que el primero consume casi cuatro veces más que el sudamericano. Esto nos da la pauta que todavía hay mercado para poder seguir creciendo en la venta de cerveza.

Viendo los países de mayor consumo de cerveza vemos que este no responde a algo plenamente cultural, extendiéndose el consumo en países de todo el mundo, ya sean asiáticos, americanos o europeos. Hay países de temperaturas templadas y otros de temperaturas frías donde se consumen grandes cantidades de cerveza. Se puede ver que los países donde se consume más cerveza son donde hay un elevado PBI per capita y donde hay una extensa clase media.

### 3.2 CONSUMO EN ARGENTINA

Año	Miles de Hecto Litros	Consumo de Cerveza per Capita (Litros)
1999	12.700	35,7
2000	12.550	35,0
2001	12.400	34,2
2002	12.150	33,1
2003	13.000	35,0
2004	13.400	35,6
2005	13.900	36,8
2006	14.800	38,9
2007	15.900	41,4
2008	17.150	44,6
2009	17.200	44,0

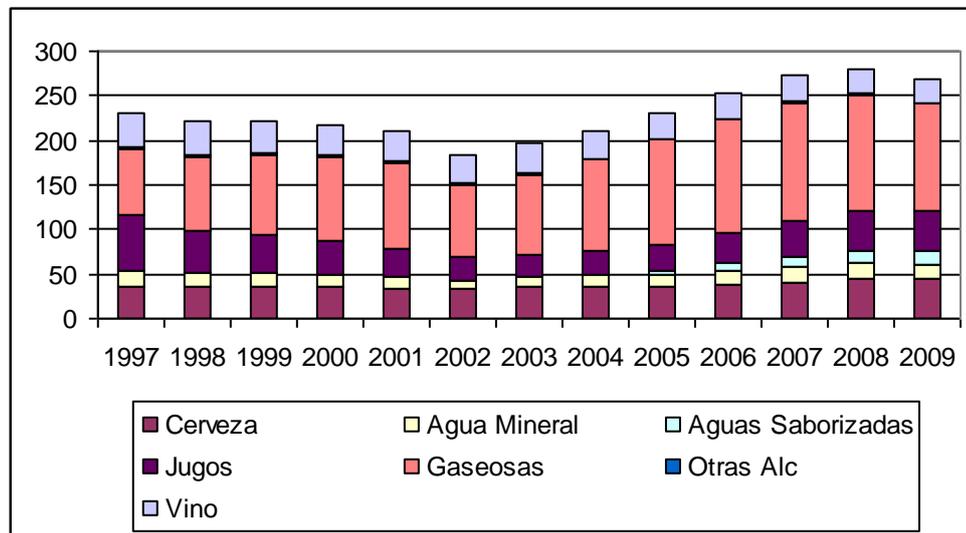
Tabla 3.2-1: Consumo de cerveza (HL) y consumo per capita en Argentina. (Fuente: Cámara de cerveza)

En la Argentina el consumo de cerveza ha aumentado desde el año 2003, hasta el año 2009. Esto mismo se puede ver en la Tabla 3.2-1, que muestra los miles de HL de cerveza consumidos en este país por año. Si comparamos el consumo de 2009 (que ha llegado a los 17.200 HL) con el de 2000 (año anterior a una gran caída del PBI en Argentina) se puede observar que el mismo ha aumentado un 26%. Desde el año 2003 el consumo se ha incrementado con porcentajes mayores al 3%, menos el año 2009 que ha sufrido una desaceleración. Esto mismo lo posiciona como uno de los países donde más se ha aumentado el consumo. La cerveza es la bebida alcohólica más consumida por los argentinos.

Como se había dicho anteriormente, a pesar del estancamiento mundial en el consumo per capita, todavía hay algunos países donde el consumo per capita de cerveza sigue en aumento. Argentina está dentro de este grupo de países.

En correlación con los datos del consumo, el consumo per capita aumentó un 35% desde el año 2002 hasta el año 2008. Estos datos están presentados en la tabla Tabla 3.2-1. Finalmente el consumo per capita baja 0,6 litros en el año 2009 (año de recesión mundial). Se podría pensar que el consumo de cerveza en Argentina todavía no ha alcanzado su pico y este mismo podría seguir creciendo un poco más.

### 3.3 CONSUMO PER CAPITA DE BEBIDAS (comparación de cervezas con otras categorías)



Año	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cerveza	36,4	35,4	35,7	35,0	34,2	33,1	35,0	35,6	36,8	38,9	41,4	44,6	44,0
Agua Mineral	17,2	16,4	15,9	14,6	13,0	9,8	11,2	12,8	13,5	15,5	16,4	17,0	16,6
Aguas Saborizadas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,2	8,3	12,6	14,3	15,3
Jugos	62,4	47,6	42,1	37,3	30,7	27,0	25,0	27,0	29,3	34,0	38,2	44,2	45,8
Gaseosas	73,9	82,5	90,2	94,3	96,7	80,0	90,9	103,2	117,1	126,5	133,1	130,9	119,1
Otras Alc	2,2	2,1	1,9	1,7	1,6	1,3	1,3	1,5	1,6	1,7	2,2	2,2	2,0
Vino	38,1	36,8	36,1	34,8	33,2	32,7	33,3	29,7	29,0	29,2	29,1	27,5	26,3

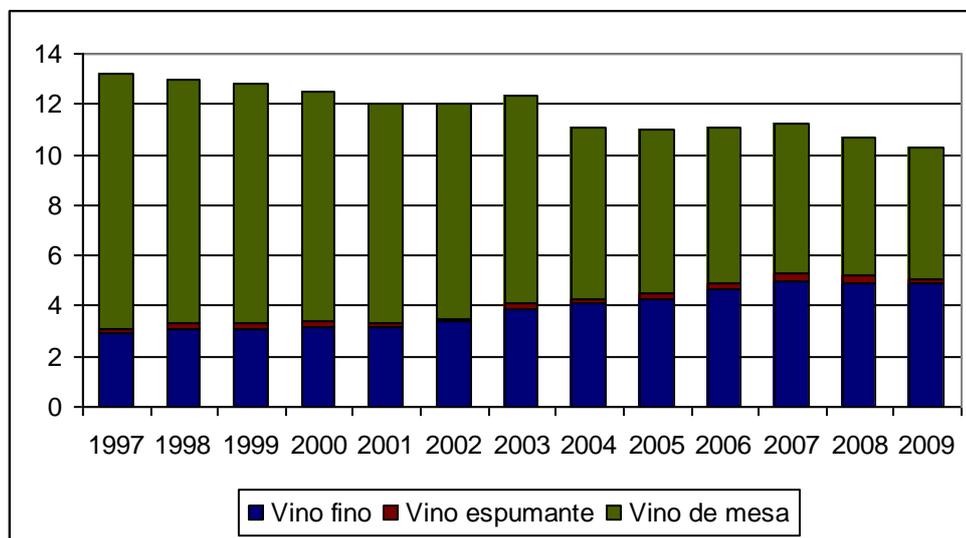
Figura 3.3-2: Consumo de bebidas por categoría, comparación con la cerveza. (Fuente: AC Nielsen)

Durante el año 2005 surge una nueva categoría que es la de Aguas saborizadas que año tras año a aumentado su volumen de ventas y su participación en el mercado de bebidas. Las Gaseosas habían aumentado mucho su volumen de venta hasta el año 2007 y después empezó a caer. Otras bebidas alcohólicas se mantienen rondando los 2 litros de consumo per capita. Durante los años de de la crisis (2001 – 2009) se registraron los consumos mas bajos, pero luego volvió a crecer. Una tendencia muy parecida al caso anterior se puede observar con el consumo de aguas minerales.

De todas las categorías de bebidas (Cervezas, Jugos, Agua Mineral, Aguas Saborizadas, Gaseosas, Vino y Otras bebidas con alcohol) la única que ha disminuido el consumo per capita es el vino. Comparando el consumo en los años 2009 y 2000, esta categoría tuvo una perdida del 24%. Gran parte de la

perdida se puede explicar por una migración del consumidor a la categoría Cervezas. Esto mismo se puede apreciar en la Figura 3.3-2.

Haciendo un zoom en los datos en consumo del vino, que se muestran en la Figura 3.3-3, se puede ver que durante la última década el consumo de vino fino aumentó, llegando a su pico en el año 2007 cuando se llegó a 5,0 MM HL. En una década (1999 – 2009), el consumo de vino fino aumento el 58%, mientras el vino de mesa sufrió una baja de consumo de 45%. Actualmente se consume casi la misma cantidad de HL de vino fino que de vino de mesa. En la última década el consumo total de vino se redujo en un 19%. La cantidad de vino espumante se mantuvo siempre debajo al 3% del mercado del vino, disminuyendo en los años de crisis.



Año	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vino fino	2,9	3,1	3,1	3,2	3,2	3,4	3,9	4,1	4,3	4,7	5,0	4,9	4,9
Vino espumante	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2
Vino de mesa	10,1	9,7	9,5	9,1	8,7	8,5	8,2	6,8	6,5	6,2	5,9	5,5	5,2

Figura 3.3-3: Consumo de vino por categoría. (Fuente: Instituto de Vitivinicultura Nacional)

Dentro del mercado del vino, al igual de lo que sucede en la cerveza, el consumidor se ha vuelto más exigente. Hay una migración de consumidores que antes consumían productos económico a un producto más elaborado y más caro. Hay una clara sofisticación del consumidor. Además, el mercado de vino ha perdido consumo, por una migración a otras categorías. Una de ellas es la cerveza.

Argentina es un país donde el consumo per capita de vino sigue siendo muy alto en comparación con otros países. De la región el único país que tiene un

consumo de vino parecido es Uruguay (24,5 lts), mientras que los demás países, Brasil, (2,0 lts), Chile (13,6), Paraguay (3,7), Venezuela (1,0 lts), están muy por debajo al nuestro. Esto hace pensar que mediante acciones se puede ganar algún punto de participación, sacándole consumidores a la industria del vino y poder volcarlos a la de cerveza.

### 3.4 CALIBRES DE CONSUMO DE CERVEZAS

En la Argentina, como muestra la Figura 3.4-1 cerca al 90 % del volumen se consume con envases retornable de 1 litro. El resto se hace en botellas retornable de 2/3 de litro, latas, botellas descartable de un litro y botellas descartables de consumo individual (1/3 y 1/2 litro). A pesar que en otros países esta más instalado el consumo de este producto en envases descartables, aquí se sigue haciendo en envases de vidrio retornables. Si se suma la botella de litro retornable y la botella de 2/3 de litro retornable, se llega que el 92 % del consumo necesita de una logística inversa para buscar los envases, volver a llevarlos a la planta para ser lavados y vueltos a llenar.

El restante 8 % esta compuesto por botellas de consumo personal y latas de aluminio. También existe la posibilidad de consumir cerveza tirada. Esta se transporta en barriles de 30 y 50 litros. Normalmente esta misma solo se puede encontrar en bares. Su volumen es muy chico en comparación al resto y por eso se puede considerar despreciable.

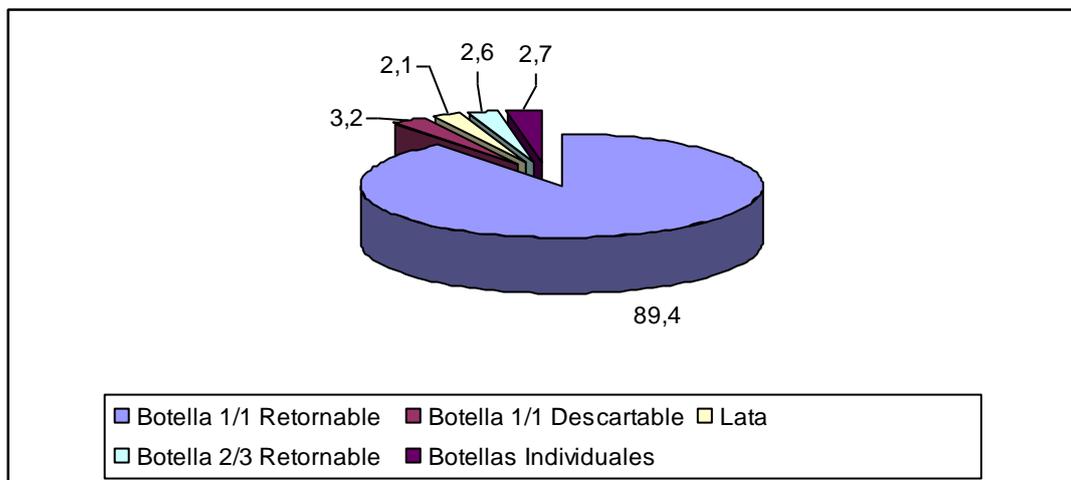


Figura 3.4-1: Consumo de cerveza por calibre. (Fuente: AC Nielsen)

Que el mercado este tan volcado al consumo de cerveza en botellas retornable genera una gran barrera de entrada a otros competidores en la industria. Para que sea rentable para un nuevo competidor se necesita tener un volumen crítico de venta. Es la economía de escala que hace posible poder cubrir los gastos operativos que genera la complicada logística que se requiere hacer para entregar cervezas y luego pasar a buscar el encase retornable. Cualquier nuevo competidor debería invertir mucha plata y tiempo para poder ganar una porción de mercado y con esta el volumen necesario para que la operación le sea rentable.

La complejidad de la logística radica en la gran cantidad de puntos de venta que hay en el país y cada uno de estos puntos de venta vende una baja cantidad de producto. Por esta razón hay solo 3 grandes competidores. También existen pequeñas empresas, que son casi artesanales, que focalizan sus ventas en las grandes cadenas de supermercados y que tienen envases no retornables.

### **3.5 PROYECCIÓN DEL MERCADO DE LA CERVEZA**

Se puede ver que el mercado de la cerveza presenta una correlatividad con el PBI de la argentina, pero tiene cierta inelasticidad. Se observa que en los años donde hubo grandes crisis y hubo una caída en el PBI, el consumo de cerveza no cae de forma drástica, como lo hizo en otras categorías, como por ejemplo en gaseosas. Del año 2001 al año 2002 el PBI cayó más del 10%. Sin embargo, el consumo de cerveza solo cayó el 2%. El consumidor elige seguir consumiendo este producto y ahorrar dejando de consumir otros.

La demanda futura se estima con una regresión lineal múltiple, que nos permite relacionar los valores estimados a 2 o más variables. En nuestro caso las variables independientes que se tomaron para poder hacer la estimación son:

- X1 = El PBI de Argentina
- X2 = La cantidad de habitantes de Argentina.

La formula de regresión esta dada por la ecuación:

$$Y = 0,024476 * x1 + 0,00047403 * x2$$

El coeficiente de correlación múltiple establece una medida del grado de asociación lineal entre la variable respuesta y la variable predictora, concretamente entre la variable respuesta y la recta de regresión estimada. En nuestro caso este mismo es de 0,992439, mostrando la confiabilidad del cálculo.

Se puede ver que la demanda cambiara más ante un cambio porcentual de la población que ante un cambio del PBI. Dicho en otras palabras, para el consumo de cerveza es más importante la cantidad de personas que el PBI del país.

Tomando los datos proyectados de la población del Indec y del crecimiento del PBI constante del 5 % anual, se consigue tener el consumo proyectado de cerveza para años futuros, que se muestra en la Tabla 3.5-1.

<b>Año</b>	<b>Habitante en Argentina</b>	<b>PBI</b>	<b>Consumo</b>
1999	36.398.577	278369	12700
2000	36.783.859	276173	12550
2001	37.156.195	263997	12400
2002	37.515.632	235236	12150
2003	37.869.730	256024	13000
2004	38.226.051	279141	13400
2005	38.592.150	304764	13900
2006	38.970.611	330565	14800
2007	39.356.383	359170	15900
2008	39.745.613	384201	17150
2009	40.134.425	400000	17200
2010	40.518.951	420000	17967
2011	40.900.496	441000	18662
2012	41.281.631	463050	19382
2013	41.660.417	486203	20128
2014	42.034.884	510513	20901
2015	42.403.087	536038	21700

Tabla 3.5-1: Tabla de habitantes en argentina, PBI y consumo de Cerveza. (Fuente: Indec)

Es importante saber que el consumo de cerveza se mantendrá sin muchos sobresaltos, ya que la persona que hace una inversión esperando un cierto

volumen de ventas, seguramente no falle por mucho aunque en el país se registre un mal momento económico.

### **3.6 RESTRICCIONES EN LA VENTA**

A continuación se listan algunos de los efectos provocados por el consumo de alcohol:

- Perturbar la razón y el juicio
- Retardar los reflejos
- Dificultar el habla y el control muscular
- Provocar la pérdida del equilibrio
- Disminuir la agudeza visual y auditiva
- Relajar y disminuir la ansiedad
- Dificultar la capacidad de reacción
- Desinhibir, provocar sensación de euforia, locuacidad
- Irritar las paredes del estómago e intestino
- Provocar náuseas y vómitos por irritación de las paredes del estómago
- Alterar la absorción de sustancias nutritivas, especialmente las vitaminas B
- Dilatar o expandir los capilares de la piel.

Por los efectos que produce el alcohol en el cuerpo y en el sistema nervioso se llegan a las siguientes estadísticas:

- 76% De la población argentina de 16 a 65 años consume alcohol, según el INDEC.
- 17% De la población presentó indicadores de consumo abusivo del alcohol.
- 47% De los autores de homicidios y agresiones actúan bajo los efectos del alcohol.

- 37% De los accidentes de tránsito se producen con conductores bajo efectos del alcohol.
- 90% De los casos de delito común callejero o barrial tienen a sus autores alcoholizados.
- La Secretaría de Adicciones de la Provincia de Buenos Aires detectó en los meses de verano que el 68.5 de los ingresos a los hospitales fue producto de intoxicaciones de consumo desmedido y de esos casos el 70% de los involucrados eran jóvenes de 18 a 25 años y el 30 % de 13 a 17 años.

Fuente: Prensa de Presidencia de la Nación Argentina

Para poder controlar un poco los efectos del alcohol en la sociedad la venta de bebidas alcohólicas está prohibida para personas menores de 18 años de edad y además presenta algunas restricciones dependiendo de las provincias. Estas pueden ser en los lugares donde se autoriza la venta y los horarios en que las mismas se pueden efectuar. Por ejemplo en la ciudad de Buenos Aires esta prohibida la venta de bebidas alcohólicas en kioscos y está limitado el horario de entrega a domicilio.

De las ventas de bebidas alcohólicas que se compran para ser consumidas luego en otro lugar, existe una tendencia a que se concentre la venta de alcohol en los supermercados y autoservicios y se reduzca la venta en kioscos. Esta misma es ayudada por las restricciones nombradas anteriormente.

La tendencia de control a la venta de alcohol va en aumento y año tras año aparecen nuevas restricciones para las mismas.

## **4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

**Cervecería y Maltería Quilmes** es una de las empresas más importantes de la industria de bebidas de la Argentina. Produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos e isotónicos, en alianza con empresas internacionales líderes como PepsiCo y Nestlé. La Compañía da trabajo a alrededor de 4.700 personas en forma directa, posee 10 plantas industriales y una maltería, 8 centros de distribución y cuenta con una red de más de 200 distribuidores independientes.

Trascendiendo su histórico liderazgo en el mercado de cervezas, y gracias a su reputación y trayectoria, la Compañía ha generado en los últimos años acuerdos con empresas internacionales líderes. La Empresa ha recibido de PepsiCo la franquicia para producir, distribuir y comercializar en la Argentina toda su línea de productos. Asimismo, con Eco de los Andes S.A., resultado de un joint venture con Nestlé Waters, la Empresa participa en el negocio de aguas.

Cervecería y Maltería Quilmes es hoy parte del grupo Anheuser-Busch InBev, la compañía cervecera líder en el mundo y una de las empresas internacionales de bebidas más importantes, con operaciones en más de 20 países y un portfolio de más de 200 marcas.

### **Productos**

La compañía está organizada en siete categorías de productos. Las principales marcas son:

**Cervezas:** Quilmes, Brahma, Stella Artois, Iguana, Liberty, Patagonia, Andes, Norte

## Góndolas de Calidad



**Gaseosas:** Pepsi, Seven Up, Paso de los Toros, Mirinda



**Aguas:** Eco de los Andes, Glaciar, Nestlé Pureza Vital



**Aguas Saborizadas:** H2Oh!, Nestlé Pureza Vital Saborizada



**Jugos:** Tropicana



**Isotónicas:** Gatorade, Propel



#### 4.1 CONSUMO DE CERVEZAS POR REGIÓN / ÁREA

El consumo de cerveza se da a lo largo y ancho de todo el país. La mayor concentración de consumo se da en las áreas urbanas y las periferias de la Ciudad de Buenos Aires. Las ciudades más importantes donde se da el consumo son las que figuran en el Tabla 4.1-1, junto al porcentaje de venta de hectolitros. Las mismas tienen un peso total del 23.8% del volumen vendido.

Lugar	% de venta
Capital y GBA	11,7%
Rosario	2,0%
Cordoba	2,3%
Tucuman	2,5%
Corrientes	1,0%
Neuquen	1,5%
Mar del Plata	0,9%
Mendoza	1,8%
TOTAL	23,8%

Tabla 4.1-1: Tabla de Porcentaje de ventas de Cerveza de Cervecería Quilmes. (Fuente: Cervecería y Maltería Quilmes)

Como se puede ver en el mapa de la Figura 4.1-1. las ciudades donde se concentra la mayor cantidad de consumo de cerveza se encuentran dispersas por todo el país. Estas mismas son abastecidas de forma directa por Quilmes. Las otras ciudades que mueven menor volumen se hace a través de la red de distribuidores que tiene la empresa.

Controlando la fuerza de ventas de las grandes agrupaciones de gente donde se consume mayor cantidad de producto, la empresa se puede asegurar una buena ejecución en las ventas. Estos son los puntos del país donde se hacen más acciones de ventas y a donde se destina la mayor inversión. Por ejemplo, la mayor cantidad de material POP se destina a estas ciudades.

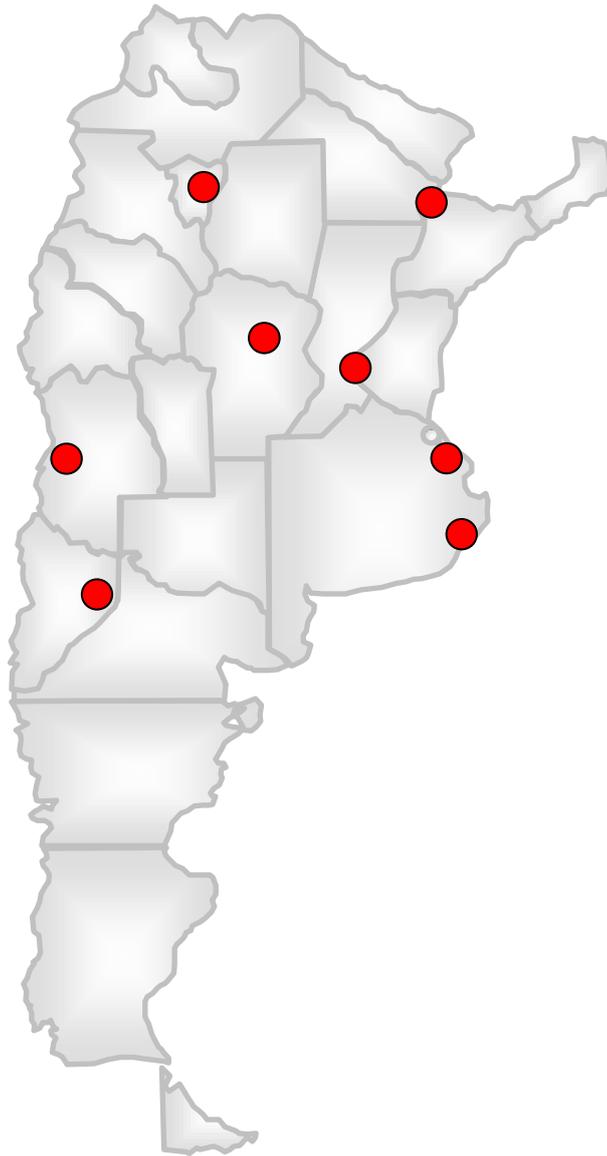


Figura 4.1-1: Ciudades con mayor cantidad de consumo de cerveza

El consumo de cerveza se concentra principalmente en el área de GBA y alrededores, representando un 41% del mercado, mientras que las áreas Norte y Sur representan el 28% y 31% respectivamente (véase Figura 4.1-2). Se puede ver en la Figura 4.1-3 la división del país en las distintas áreas.

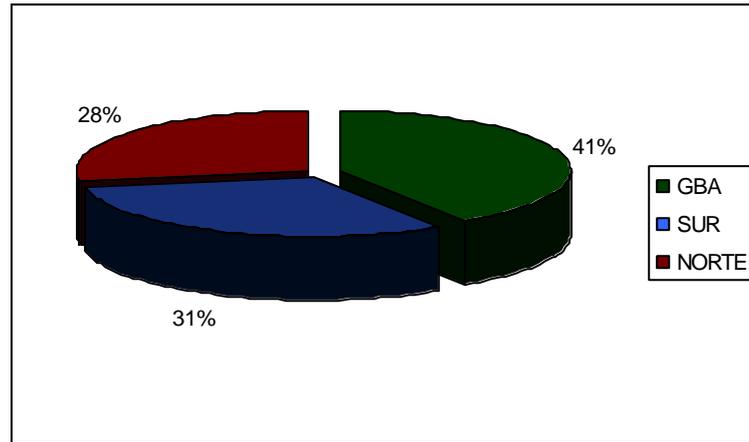


Figura 4.1-2: Composición de las ventas de Cervecería Quilmes según Región. (Fuente: Cervecería y Maltería Quilmes)

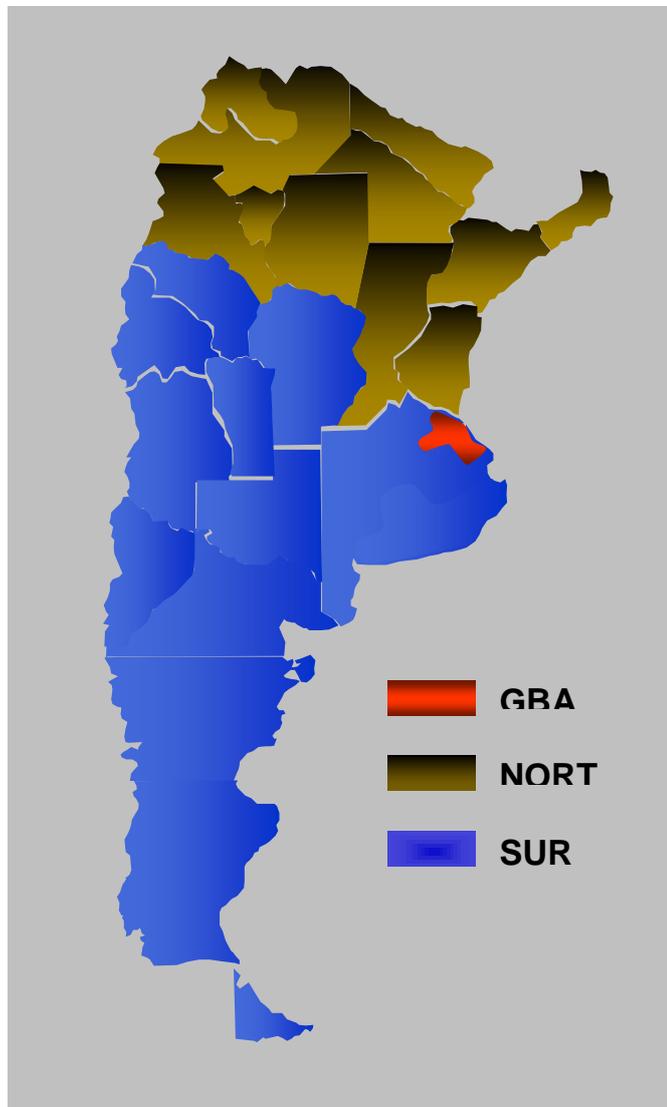


Figura 4.1-3: Ciudades con mayor cantidad de consumo de cerveza

## 4.2 VENTAS POR CANAL

*Participación de mercado o Share de mercado:* es la porción de mercado que abarcan las ventas totales de un producto en particular. Puede referirse a una empresa o varias, un producto o varios, así como a un canal de ventas.

La venta de cerveza se efectúa a través de distintos canales. A los puntos de venta, que son los lugares donde el consumidor final entra en contacto con el producto, se los agrupa según las características de los mismos. Los canales están divididos en:

- **Tradicional** (Almacén, Despensa, Rotisería, Carnicería, Verdulería)
- **Kioscos** (Kiosco, Kiosco Ventana, Maxikiosco, Drugstore)
- **Autoservicios** (Hasta 2 cajas registradoras)
- **Supermercados** (más de 2 cajas registradoras)
- **On Premise** (bar, café, confitería, pub, restaurante, disco, estación de servicio, club gimnasio, hotel, empresa, etc)

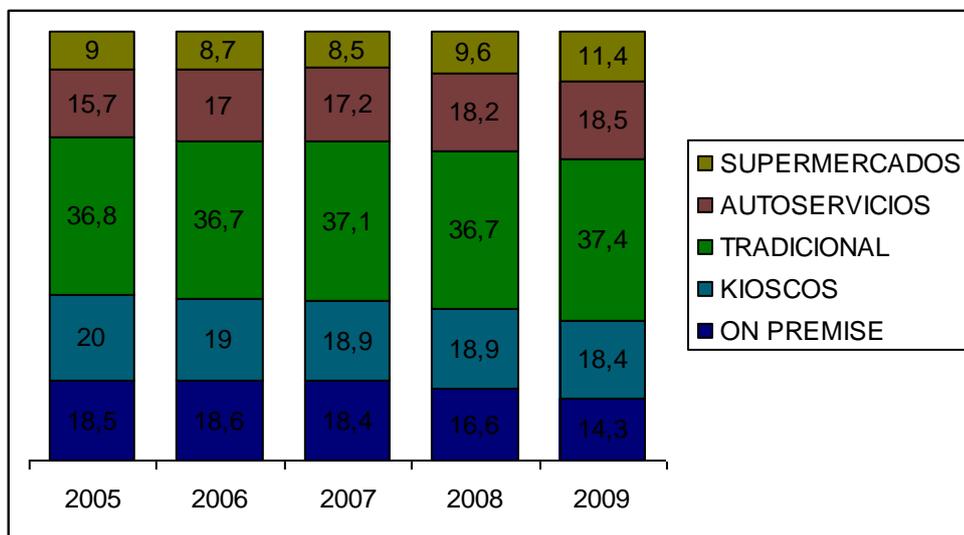


Figura 4.2-1: Composición de las ventas de Cervecería Quilmes según Canal. (Fuente: Cervecería y Maltería Quilmes)

En los últimos años se ha visto una evolución del volumen porcentual de venta de cerveza en los distintos canales. Se puede observar una tendencia de aumento de consumo en los canales de Supermercado y Autoservicio, una

caída en la venta porcentual en el On Premise y Kioscos, mientras que el canal de Tradicionales queda estable. Esto nos indica que estamos frente a un cambio de hábito de compra de las personas y que con el paso del tiempo van a buscar el producto en estudio a lugares más grandes, donde hay más cantidad de oferta. En la Figura 4.2-1 se puede ver la evolución del mercado.

### 4.3 VENTAS POR SEGMENTO

Desde el 2002 hubo un avance constante de las marcas más caras y en 7 años casi han triplicado la participación de mercado. En estos años uno un crecimiento de la oferta, con nuevos lanzamientos de cervezas, algunas de las cuales son de producción local y otras son importadas. Se ha diversificado el mercado de la cerveza y en los últimos años el cliente cuenta con más opciones para elegir, especialmente en el mercado Premium. Con esta diversificación de productos se consiguió ampliar la base de consumidores. Algunas de estas personas no consumían anteriormente cerveza e ingresaron al consumo tras haber experimentado nuevos gustos. Esto mismo se puede apreciar en la Figura 4.3-1.

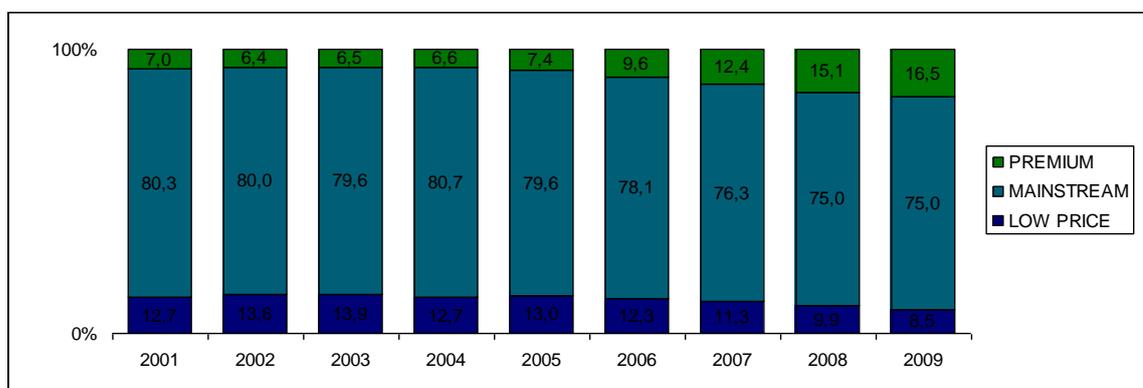


Figura 4.3-1: Composición de las ventas de Cervecería Quilmes según Segmento. (Fuente: Cervecería y Maltería Quilmes)

No solamente se consiguieron consumidores que anteriormente preferían consumir bebidas de otra categoría. Parte del porcentaje ganado por las marcas Premium le fue quitado a las marcas *main* y *low price*. Al igual de lo que pasa con el mercado del vino, se ve una sofisticación del consumidor de Cervezas.

#### 4.4 EVOLUCION DEL SHARE

**Share de ventas:** es la porción de mercado que abarcan las ventas totales de un producto en particular. Puede referirse a una empresa o varias, así como a un producto o varios.

Con el paso del tiempo ABInbev fue ganando participación del volumen de venta, mientras que Isenbeck perdió casi 2 puntos en el transcurso de 2 años. CCU se mantuvo bastante constante.

Por lo que se puede observar en la Figura 4.4-1 no hay cambios muy drásticos en el porcentaje de share de consumo de cerveza. El cambio de un año al otro nunca supera 1 punto porcentual. Esto nos da la pauta que en el futuro se puede esperar un comportamiento parecido y no esperar grandes cambios.

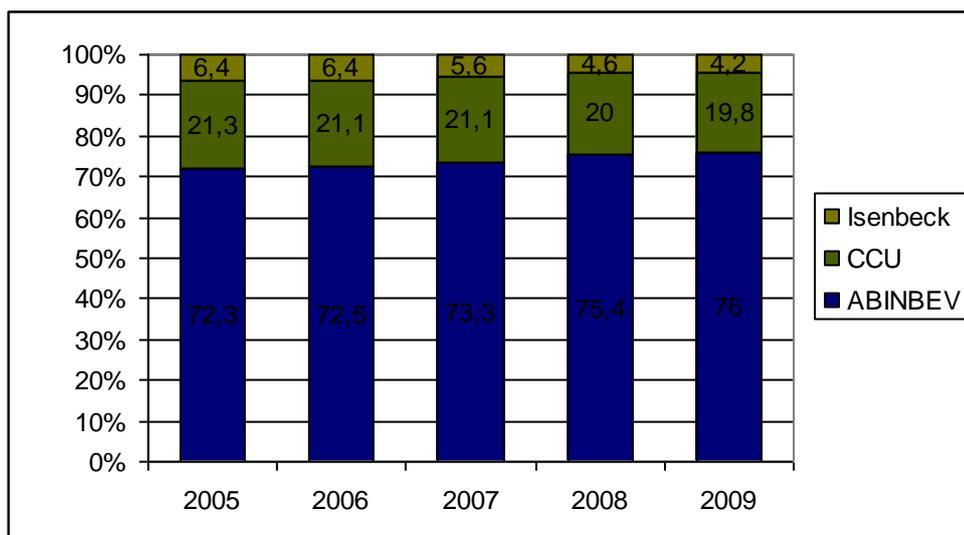


Figura 4.4-1: Participación de mercado de la Cerveza en la Argentina. (Fuente: AC Nielsen)

#### 4.5 OCASIÓN DE CONSUMO

Para el mercado de la cerveza todavía hay una gran posibilidad de seguir aumentando el consumo en la ocasión del almuerzo y cena. Como se pueden ver en la Figura 4.5-1 y Figura 4.5-2 de los datos extraídos de una encuesta realizada a 40 personas, la mayoría no consume alcohol para acompañar las

comidas, y si lo hace prefiere hacerlo con vino. En el caso del almuerzo, las personas que consumen vino son 3 veces mayor a la que consume cerveza, mientras que en el caso de la cena es cercana al doble.

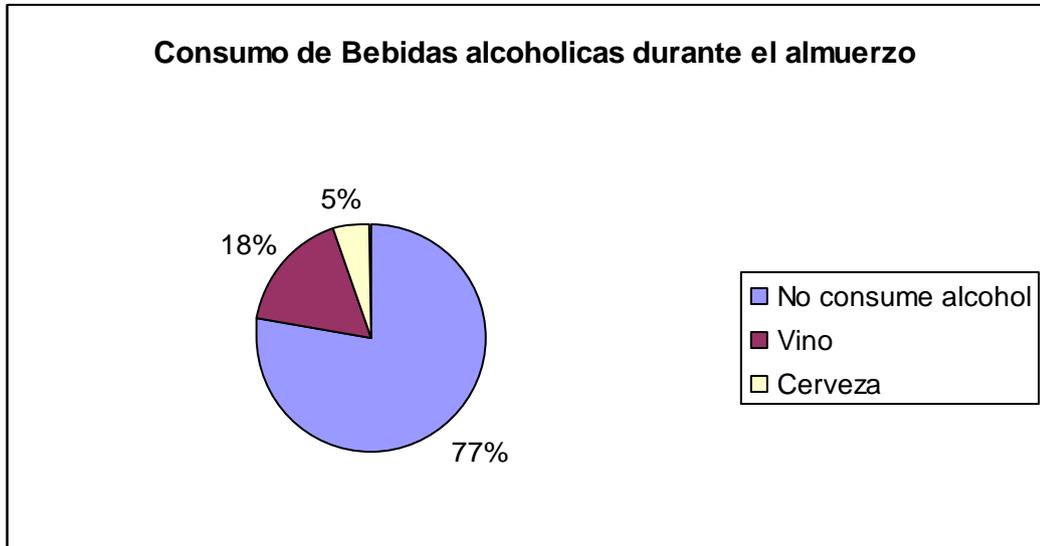


Figura 4.5-1: Consumo de bebidas durante el almuerzo. (Fuente: Encuesta)

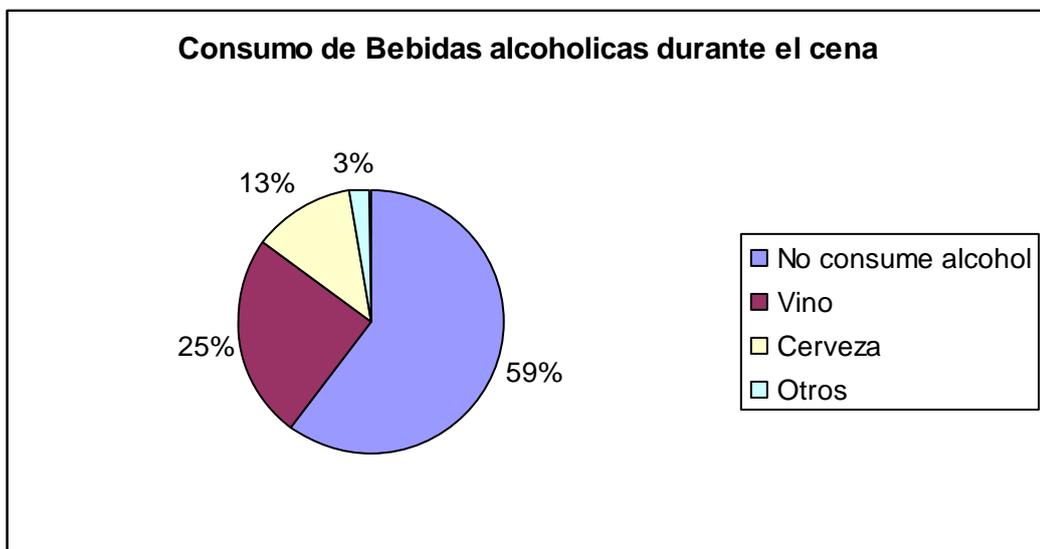


Figura 4.5-2: Consumo de bebidas durante la cena. (Fuente: Encuesta)

## **4.6 ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas**

- La empresa es líder en el mercado de Cervezas, con más de un 70 % de participación del mercado, con un porfolio de marcas que están muy presentes en el mercado.
- Más de un 90 % de la venta de cervezas se hace en botellas retornables, dificultando el ingreso de otros competidores. Gran barrera de entrada.
- La empresa vende gaseosas, jugos, aguas minerales y saborizadas. Al tener más volumen se reduce el costo logístico para distribuir en PDV de poco volumen.

### **Oportunidades**

- Todavía el vino de mesa sigue mejorando los volúmenes de venta y el consumo per capita.
- Gran oportunidad de agregar nuevos consumidores de la categoría cervezas a la hora del almuerzo y de la cena.
- La cerveza es la bebida con alcohol más bebida por los argentinos y desde los primeros años de la década ha aumentado ampliamente la diferencia con la segunda categoría (el vino).
- Continuo crecimiento de Volumen vendidos (Litros) y buena proyección para los siguientes años.
- Aumento del segmento “*premium*” de cervezas que aporta mayores ganancias.

### **Debilidades**

- El mercado esta una parte concentrado en Buenos Aires, pero 2/3 del mismo se encuentra distribuido por el extenso territorio de Argentina, donde en algunos lugares el costo logístico se hace demasiado alto.

**Amenazas**

- Crecimiento de consumo de vino de mesa a niveles de la década del 90.
- Crecimiento de consumo de otras bebidas con alcohol (ejemplo: Fernet).
- Más restricciones a la venta de alcohol.
- Cambio de tendencia del consumidor eligiendo más los canales de autoservicios y supermercados.



## **5 EJECUCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA**

Gran parte de los consumidores no tienen planificada la compra que van a hacer antes de ingresar al punto de venta (PDV). Es ahí donde ellos, a través de estímulos, se ven tentados a comprar alguna cosa o se les hace recordar la necesidad de llevarse alguna otra. Este proceso lleva unos pocos segundos en la mente del consumidor. Mediante una buena ejecución en el PDV hay que conseguir que el comprador se decida por la categoría y los productos que la empresa quiere.

Las personas que van de compra, aunque no saben todo lo que se van a llevar, normalmente tienen un presupuesto en su cabeza. Ellos tienen una cantidad limitada de plata para gastar en el punto de venta y hay que lograr que ellos la gasten en los productos que se quiere. Por esto mismo podríamos decir que las cervezas que se quieren vender compiten contra otras marcas, pero también lo hacen contra todo los productos que se venden en el PDV.

### **5.1 CARACTERÍSTICAS DE UN AUTOSERVICIO**

#### **Autoservicio:**

- El consumidor se sirve por sí mismo
- Clientes regulares (cercanía al domicilio del consumidor)
- Menos de 3 cajas registradoras
- Productos ubicados por sectores / góndola
- Diversidad de categorías (carnicería / verdulería / alimentos y bebidas)
- Variedad de productos (marcas / empaques)
- Amplitud de horario de atención
- Espacio reducido para exhibiciones especiales

### **5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPRADORES**

Dentro de los patrones de compra se diferencia la compra planificada y la impulsiva. La compra planificada es la que el consumidor decide antes de ir al establecimiento. Esta es una compra premeditada, que normalmente se escoge productos que son necesarios. En cambio, las compras no planificadas se las denomina compras por impulso.

Javier Alonso Rivas dice en el libro Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing que dentro de las compras por impulso diferenciamos:

- **Impulso puro.** Situación en la que el individuo realiza una compra novedosa, que no forma parte de sus hábitos normales. Suele responder a momentos de ánimo poco deseable como el aburrimiento, o la tristeza, o el desánimo. El individuo convierte un estado negativo en impulsos activos encaminado a superar dicha situación desagradable.
- **Impulso estimulante.** Situación en la que un consumidor visualiza un producto no conocido que se convierte en un estímulo físico de una necesidad que en este momento se reconoce y se satisface simultáneamente con la adquisición del producto. La estimulación de la necesidad y su satisfacción se conjugan en el bien objeto del impulso.
- **Impulso de recuerdo.** Situación en la que un individuo ve un determinado producto en un establecimiento y esa visión le hace recordar conocimientos aprendidos como pueden ser una despensa vacía, un estímulo comercial que recibió la semana pasada o una experiencia de compra anteriormente vivida.
- **Impulso previsto.** Situación habitual de muchos consumidores que acuden a un establecimiento pensando que encontrarán algo interesante, rebajas o promociones o novedades, y que alguna de ellas pueda ser interesante. La previsión es que algo pueda interesarle, podríamos hablar de un impulso controlado o planificado.

Teniendo una correcta ejecución en el punto de venta aumentamos las posibilidades que el consumidor elija el producto que se quiere. Aunque no haya planificado anteriormente comprar el producto. Por ejemplo, simplemente por ver el producto bien exhibido en la góndola, esta persona se puede tentar y comprarlo. También podría darse el caso que haya algún comprador que haya planificado su compra y vaya al autoservicio a comprar una botella de vino. Si se logra llamar su atención a través del material POP o el consumidor ve alguna botella de cerveza que le parezca novedosa puede llegar a cambiar la

compra del producto que había planificado por otro. No siempre el consumidor cumple con lo que tenía en mente antes de entrar al PDV.

### 5.3 PIRÁMIDE DE MASLOW

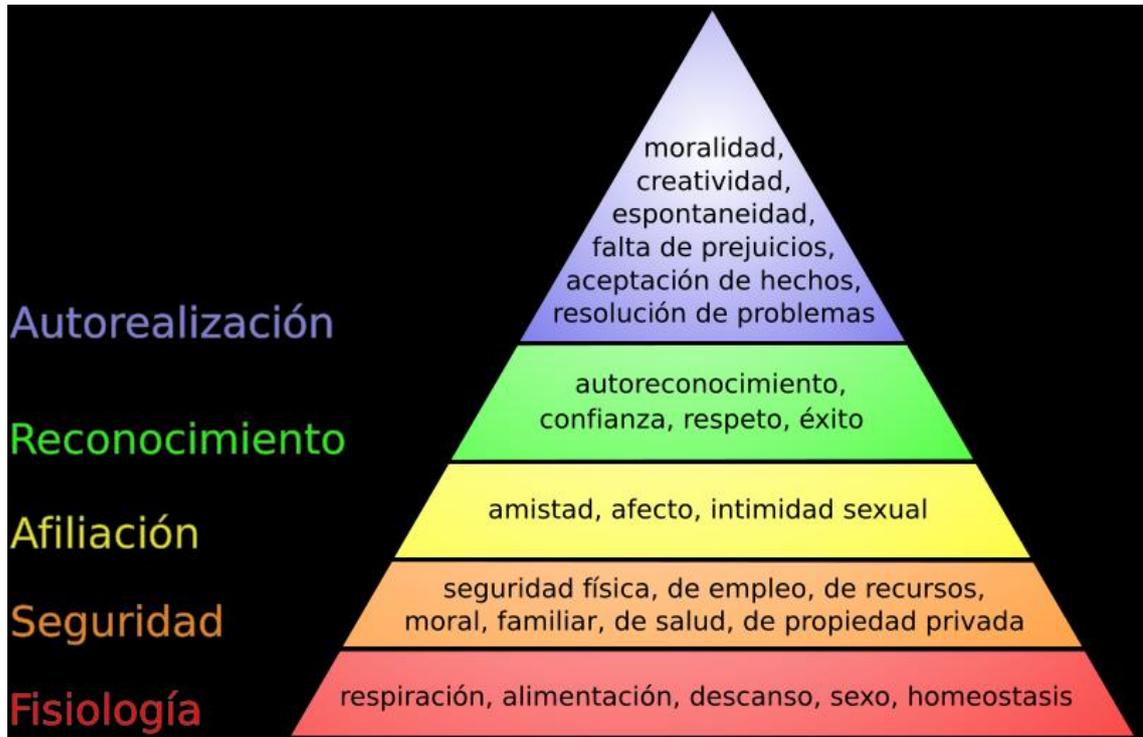


Figura 5.3-1: Pirámide de Maslow

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Si el principio general es el de la jerarquía, es decir, que hay que ir subiendo los escalones de la escalera de uno en uno, es importante que empresarialmente identifiquemos qué escalón es el que adecuadamente están pisando los consumidores. Las situaciones sociales difieren mucho entre países y entre regiones. Los niveles de satisfacción de necesidades no son iguales en las diferentes comunidades autónomas españolas, y tampoco lo son

exteriormente en países como Suecia o Suiza, Cuba, India, Randa, Japón o Argelia. Si los consumidores pisan un determinado escalón y no han iniciado el movimiento de subir a un escalón superior, debemos ofrecer aquellos productos que conecten con el escalón presente. A cada escalón se puede llegar con determinadas acciones, bienes y servicios, identificando el nivel de necesidades actual podremos decidir qué productos ofrecer en cada mercado.

Las necesidades superiores son subjetivamente menos urgentes, pero, sin embargo, su satisfacción produce en el individuo resultados subjetivamente mayores, como la felicidad, serenidad o riqueza interior. La satisfacción de las necesidades primarias produce tranquilidad, pero difícilmente puede generar sensaciones o sentimientos delirantes. Este hecho debe servir para orientar las políticas comerciales de forma atractivamente diferente cuando nos referimos a productos dirigidos a los primeros niveles o a los niveles avanzados. **En estos últimos, será necesario destacar en mayor medida esos resultados subjetivos deseados por el consumidor, plantando escenarios entusiastas, dinámicos y agresivos.**

Como dice Alonso Rivas resulta muy importante identificar al consumidor y que escalón esta pisando, para ver que productos le podemos ofrecer. Esto va cambiando por comunidad. La identificación de los consumidores y comprender en que piso de la pirámide están es vital para la toma de medidas futuras. Los distintos escalones de la pirámide se pueden ver en la figura 5.3-1.

La compañía analizada tiene solo marcas “*premium*” y marcas “*main*”, sin contar con marcas de precio. Un consumidor tipo de estas cervezas debería estar en el tercer o en el cuarto escalón. Generalmente tiene las necesidades fisiológicas resueltas, come, descansa, tiene sexo y respira normalmente. Las necesidades de seguridad normalmente también las tiene. Al comprar una cerveza que no es la más barata del mercado podemos estimar que es una persona que cuenta con ingresos y puede tener cierta seguridad económica y de salud.

#### **5.4 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO**

Las cualidades que intenta destacar la cerveza son la amistad, diversión con amigos, sexualidad entre las cervezas “*main*”. Para las cervezas “*premium*” estas intentan transmitir respeto, envidia, éxito que son cualidades de reconocimiento.

Para hacer esto tenemos que comunicar que nuestra cerveza le va a dar al consumidor lo que esta necesitando. La comunicación de las cualidades de las marcas de las cervezas se hace a través del producto, precio, promoción y plaza. Estas son las 4 Pes desarrollado por Kotler.

#### Los cuatro Componentes de la Mezcla de Marketing

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Promoción</b>	<b>Plaza</b>
Variedad de producto	Precio de Lista	Promoción de ventas	Canales
Calidad	Descuentos	Publicidad	Cobertura
Diseño	Complementos	Fuerza de ventas	Surtidos
Características	Periodo de pago	Relaciones Públicas	Ubicaciones
Nombre de marca	Condiciones de Crédito	Marketing directo	Inventario
Empaque			Transporte
Tamaños			
Servicios			
Garantías			
Devoluciones			

Lo que nos dice el autor en su libro Dirección de Marketing es que se debe actuar en el Producto, en el Precio, en la Promoción y en la Plaza conjuntamente para influir en los canales comerciales así como en los consumidores finales.

Por ejemplo, para posicionar una cerveza en el segmento Premium es necesario que el producto sea de calidad, tenga un buen empaque y una etiqueta que transmita esa calidad. El precio, que es una herramienta de posicionamiento debe estar más alto que el de una cerveza "main". Deberá tener una publicidad que no sea tan masiva y solo llegue a cierto grupo de personas y estar presente en eventos de categoría. Pero también es muy importante que a la hora que el consumidor vaya a elegir comprar una de estas cervezas, esta se encuentre en los PDV con ciertas características (ordenados, limpios, luminosos, etc) y posicionados en góndolas que transmitan las cualidades de la cerveza.

Además de tener un precio correspondiente al posicionamiento que le queremos dar a nuestros productos, con los descuentos correspondientes, un buen producto con un buen diseño de botella con una etiqueta que transmita lo que nosotros queremos y una campaña de publicidad, esto también tiene que ser respaldado con material POP dentro del autoservicio y el producto tiene que estar en el lugar indicado dentro del PDV y en un mueble que transmita lo que la empresa desea.

Los materiales y los colores son grandes elementos transmisores de carga de información, tienen relación intensa con las emociones y es una experiencia visual que los seres humanos tenemos en común. Estos mismos tienen un gran significado asociativo universal nacido de las experiencias. Por ejemplo, el blanco está asociado a la Pureza, higiene, transparencia, inocencia, limpieza, seguridad, etc, mientras que el negro es un color de variada simbología, pudiendo reflejar elegancia, Prestigio, color de lujo, Pero también puede simbolizar la muerte, venganza y la negatividad.

A la hora de elegir que de que material se debe hacer la góndola de calidad hay que tener en cuenta el color del mismo que le transmitirá el comprador los atributos de la categoría.

El marrón rápidamente nos hace pensar en madera que nos transmite elaboración, dedicación, complejidad, sofisticación. Además es un material amigable, calido, amistoso.

## **5.5 ZONAS DENTRO DE UN AUTOSERVICIO**

Dentro de cualquier comercio hay zonas donde el consumidor está más predispuesto a prestar más atención y zonas por donde pasa sin prestar atención a los estímulos que lo rodean. También hay zonas donde es más probable que el consumidor pase, se detenga dedicando tiempo a comprar otros productos que están en una ubicación cercana o simplemente aguardando para que sea atendido. La espera se da tanto en las cajas registradoras, haciendo la cola para pagar, o en carnicerías, verdulerías, panaderías, etc que están dentro del autoservicio y estas mismas están atendidas por una persona.

Para hacer una correcta ejecución en el punto de venta es de vital importancia tener identificadas estas zonas. De esta manera se podrá colocar los productos que se desean vender en zonas donde exista una mayor probabilidad de ser compradas.

Las zonas dentro de un Punto de Venta se pueden identificar como zonas calientes, que son las cuales los productos exhibidos tienen mayor probabilidad a ser comprados, y zonas frías donde el producto tiene menos probabilidad de ser comprado. Es evidente que todas las empresas se pelean por poder exhibir sus productos en las zonas calientes y así aumentar la cantidad de ventas.

## 5.6 ZONAS CALIENTES EN UN AUTOSERVICIO

Son zonas de alto tránsito, de tráfico obligatorio, de alta visibilidad o de espera. Lo que define a un Punto caliente es que el Producto esté “al alcance de la mano”.

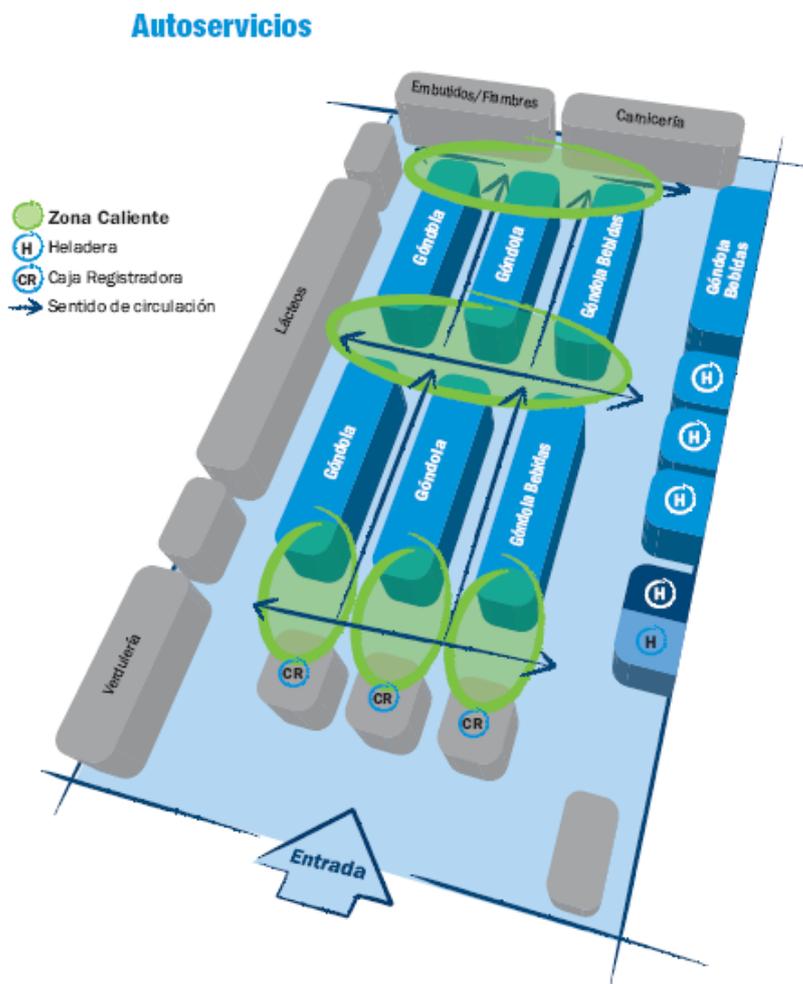


Figura 5.6-2: Zonas calientes en un Autoservicio

Los Puntos calientes más importantes son:

- Entrada al Punto de venta (pero no los primeros metros).
- Primer pasillo y pasillo central.
- Zona de productos básicos y de primera necesidad.
- Zona de cajas.

- Zona de perecederos.
- Zona de mostrador y detrás de mostrador.

Haciendo una aclaración al primer punto, el comprador entra a la tienda, pero no es hasta pasar los primeros metros de producto exhibido que se siente realmente adentro. Después de caminar unos pocos pasos a través de las góndolas realmente comienza su proceso de compras.

En la figura 5.6-2 se Puede ver los Puntos calientes de un autoservicio.

## **5.7 ZONAS FRIAS EN UN AUTOSERVICIO**

Son aquellas zonas del PDV en las que los Productos tienen baja Posibilidad de rotación.

Los Puntos fríos más importantes son:

- El Primer metro de entrada del PDV (el cliente no se detiene).
- Pasillos cortados.
- Zonas bajo escaleras.
- Lugares sucios.
- Depósitos (el Producto en depósito no se vende).

El objetivo más importante es saber reconocer los Puntos fríos para no destinar recursos en zonas que no rindan.

Que los productos que se ofrezcan estén bien posicionados dentro del autoservicio puede hacer una gran diferencia en la venta del mismo. Dentro de la misma categoría, si un producto está exhibido en un lugar limpio y de alto tránsito y la competencia está en un lugar oscuro y complicado de transitar seguramente este ganará puntos de participación de mercado en comparación de la competencia. Lo mismo pasa con la categoría en su conjunto. Si se logra tener una mejor ubicación dentro del autoservicio para toda la categoría de las cervezas y desplazar al vino a una zona más marginal del local, seguramente esta bebida ganará ventas, mientras la bebida proveniente de la uva podría perder ventas.

## **5.8 ESPACIO EN EL PDV DEDICADO A LA VENTA DE PRODUCTOS DE UNA CATEGORIA**

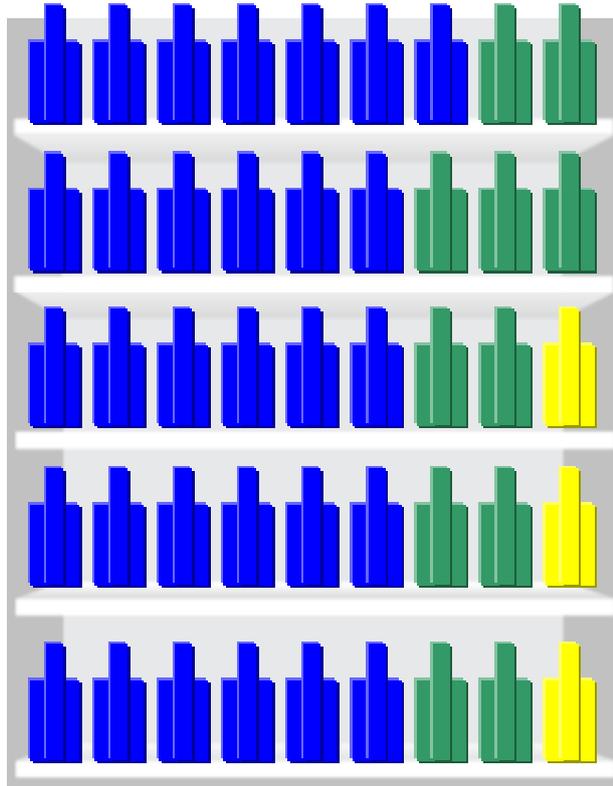
Ganar espacio dentro del Punto de venta hace que el consumidor aumente la visibilidad de nuestros productos. Además, al haber mas espacio es más fácil tener exhibido mayor cantidad de producto. Esto hace que sea más complicado que se quiebre el stock. Sería muy malo que un consumidor haya planificado su compra para llevarse una cerveza de cierta marca y no lo pueda hacer porque haya faltante. Seguramente este se llevará una cerveza de otra marca o un producto de otra categoría. Por estos motivos, cuanto más espacio de exhibición se puede tener en el punto de venta mayor será a probabilidad de venta.

## **5.9 FACING SHARE**

Para que el espacio de exhibición no lo tenga la competencia es muy importante controlar el facing share (cantidad de frentes de Productos exhibidos sobre la totalidad de frentes de la categoría) correspondiente a cada compañía. El mismo normalmente es negociado con el responsable del PDV, pero generalmente concuerda con la participación de mercado que tiene cada compañía. Este mismo debería ser de fácil control para que la ejecución en el punto de venta sea lo más rápida y productiva posible.

Frecuentemente el espacio negociado por las empresas se encuentra "invadido" por productos de otras categorías o por productos de la competencia. Se deben hacer grandes esfuerzos para que esto mismo no suceda.

Teniendo una góndola exclusiva para cervezas se hace mucho más complicado para productos de otras categorías poder ser exhibidos en estanterías que no les corresponde. A su vez, para los reposidores de las compañías cerveceras le es mucho más fácil tener identificado el espacio que le corresponde (delimitado por las góndolas de calidad) en cada uno de los autoservicios, acelerando la ejecución y haciendo su trabajo más productivo. Ahora por lo único que se tiene que preocupar es por el porcentaje de frentes exhibidos de su compañía y de las competidoras.



	Share	Gantidad de Frentes
<b>Compañía 1</b>	<b>70%</b>	<b>31,5</b>
<b>Compañía 2</b>	<b>24%</b>	<b>10,8</b>
<b>Compañía 3</b>	<b>6%</b>	<b>2,7</b>

Figura 5.9-1: Facing share en góndola por compañía

Como se había dicho, normalmente el porcentaje de frentes exhibidos corresponde a la participación de mercado de los productos de una compañía. Por ejemplo, si hay una compañía que tiene 70% del mercado, en una góndola que tiene 45 frentes, le corresponde colocar 31 botellas siendo exhibidas en primera línea, mientras que otra compañía tiene el 24 % del share le corresponde colocar 11. A la tercera compañía, que tiene el resto de la participación del mercado debe colocar 3. Esto se puede ver en la figura 5.9-1.

## 5.10 PATRONES DE EXHIBICIÓN

Es importante poder definir la ubicación de los productos dentro del espacio designado a una categoría. No todos los lugares tienen la misma probabilidad de compra y además dependiendo de tan cerca o lejos está un producto de otro compiten más o menos. Cuando dos productos de características similares están cerca el consumidor le da más relevancia a la variable precio, pero si están más separados se fija menos.

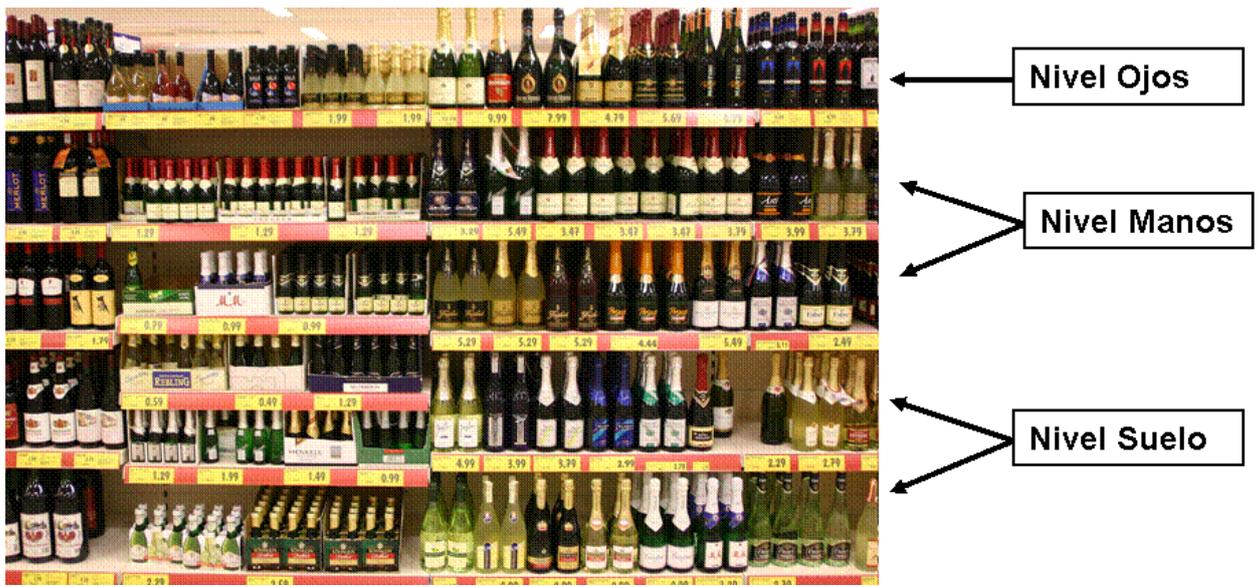


Figura 5.10-1: Nivel de estantes en las góndolas

Otro punto a tener en cuenta es el sentido de circulación de la gente. Dentro de un pasillo la gente circula en las 2 direcciones, pero por la disposición del lugar siempre habrá un sentido que prevalezca sobre el otro. Los productos que se encuentran al comienzo de la góndola según el sentido de circulación que prevalece en el PDV tienen más probabilidad de compra que uno que se encuentre al final.

Una góndola cuenta con varios estantes y los productos quedan a distinta altura. Estos mismos se pueden ver en la Figura 5.10-1.

- **Nivel suelo (1º y 2 estante):** es el nivel a ras de los pies de los compradores que dificulta la visión del producto. El cliente tiene que agacharse para ver o tomar el producto.

- **Nivel de Manos (3º y 4º estante):** Ofrecen el producto de una forma cómoda, donde el cliente solo tiene que extender la mano para tomar el producto.
- **Nivel de Ojos (5º estante):** Su objetivo es atraer la atención del cliente. Son los primeros productos que el cliente ve cuando él pasa la mirada por la góndola.

Los productos más consumidos son los que están al nivel de las manos y luego los que están al nivel de los ojos. Los que están al nivel del suelo son mucho menos consumidos. Rara vez un consumidor se agacha para buscar un producto cuando puede tener uno de características muy similares al alcance de la mano (véase figura 5.10-2).

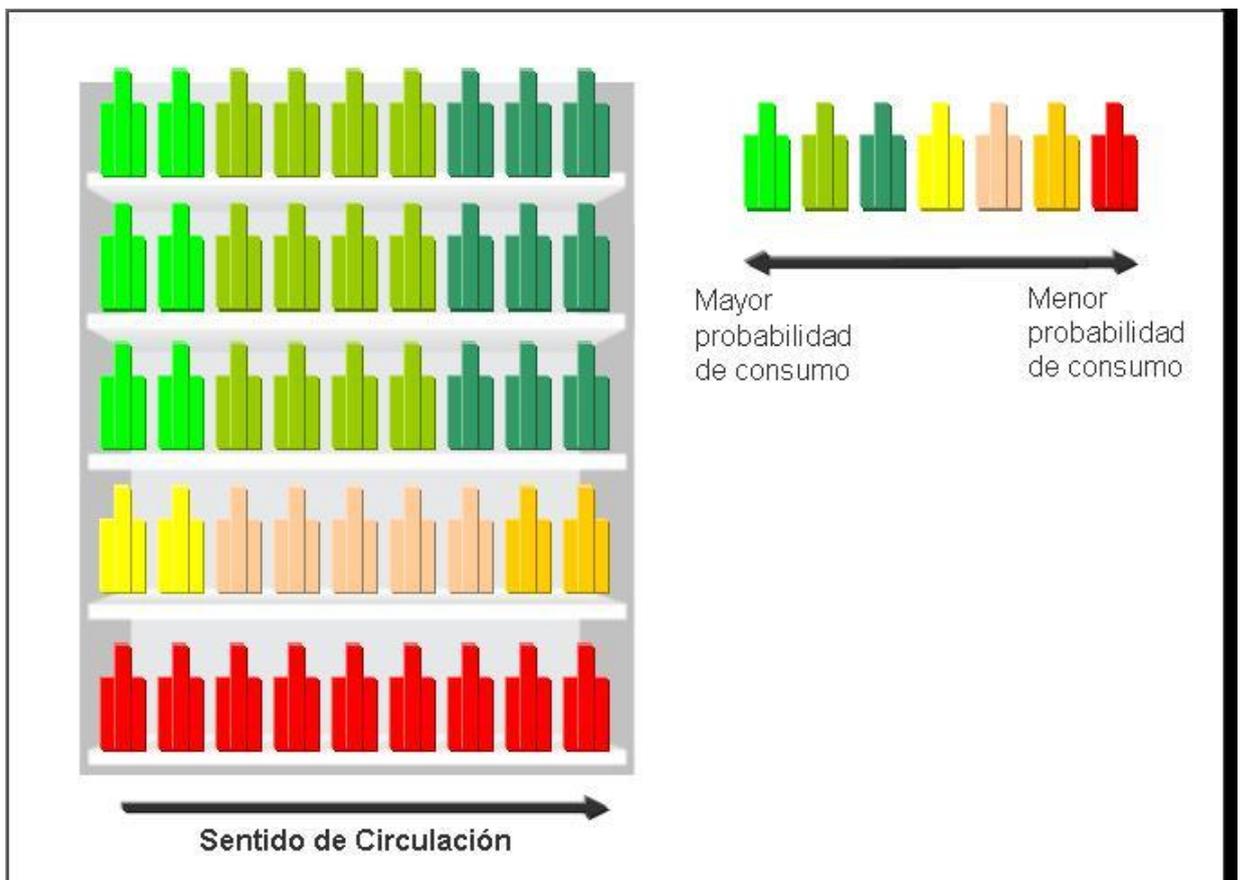


Figura 5.10-2: Probabilidad de consumo según ubicación en góndola

## **5.11 EXHIBICIONES SECUNDARIAS O ESPECIALES**

Además de los espacios en las góndolas destinados a las bebidas, existe la oportunidad de colocar los productos propios en otro lugar del PDV. Es una segunda oportunidad para que el consumidor elija las marcas de la compañía. Normalmente, las exhibiciones secundarias aumentan las ventas, pero no se pueden tener como sustitutas de la primaria.

Estas exhibiciones deberán ser realizadas en los Puntos Calientes del PDV, ya que es ahí donde transita la mayor cantidad de gente, y donde se efectúa la mayor cantidad de ventas.

Ventajas de lograr exhibiciones especiales:

- Aumentar el espacio de exhibición.
- Aumentar la visibilidad de productos propios.
- Lograr una identificación de producto a simple vista.
- Lograr una mayor recordación de marca.
- Reducir el riesgo de quedar sin producto exhibido.
- Colocar los productos en zonas calientes.
- Generar una mayor probabilidad de Compras por Impulso.

La colocación de una exhibición secundaria se puede hacer por medio de:

- Islas
- Punteras
- Racks

La colocación de exhibiciones secundarias rompe con el diagrama habitual de las góndolas del PDV. Este movimiento que genera en la distribución hace un llamado de atención al consumidor, aumentando las probabilidades de llamar su atención. En la figura 5.11-1 se puede ver una isla de cervezas en un supermercado.



Figura 5.11-1: Isla de cerveza en un supermercado

## **5.12 FUNCIÓN DE EJECUCIÓN EN UN PDV**

La función de la ejecución del PDV es capturar y mantener la atención del consumidor para influenciar en su decisión sobre en qué PDV entrar (esto se puede conseguir a través de una identificación externa) y, una vez adentro, qué marca elegir (experiencia interna). Se debe lograr una mejor presentación de la cartera de productos de la empresa para que el consumidor elija éstos en vez de los de la competencia.

Una buena ejecución del PDV debe cumplir con lo siguiente:

- Ubicación estratégica de los Productos en el PDV
- Una mayor presencia de productos propios respecto a los de la competencia
- Clara visibilidad tanto de los productos como del material de comunicación POP
- Exhibiciones especiales
- Disponibilidad para el consumo
- Clara comunicación de precios
- Cumplir con los estándares de calidad



## 6 GÓNDOLAS DE CALIDAD

Las góndolas tienen una estructura de metal y están revestidas con melamina, que simulan ser de madera. Estas son muy parecidas a las góndolas utilizadas en los autoservicios para exhibir vinos. Este material utilizado es resistente, pero no es tan caro como la madera.

En sintonía de lo que habíamos visto anteriormente, se ha dado más lugar a los calibres que tienen mayor participación de mercado. El mueble cuentan con 5 estantes de los cuales, los primeros 4 (empezando desde el piso hacia arriba) tienen una altura de 37 centímetros, especialmente dimensionados para la venta de botellas retornables de cerveza de 1 litro. Las botellas de cerveza tienen 32,5 Cm de alto y se le deja el espacio sobrante para la cómoda extracción del producto. En el último estante, que es el que está a nivel de los ojos, se lo diseño con una altura menor. Sobre este se exhiben los calibres para consumo personal.

Arriba de este último estante hay un espacio para la colocación de un “*header*” con un arte donde se destacan las materias primas utilizadas para la elaboración del producto, barriles y tanques que se utilizan para su almacenaje y producción y algunos vasos con distintos tipos de cerveza. Este espacio es de vital importancia para:

- Agregar un nuevo material POP dentro del punto de venta.
- Transmitir las cualidades de la cerveza.
- Llamar la atención del cliente.
- Hacer publicidad a la marca deseada.

El “*header*” tiene la posibilidad de ser cambiado por otro, dándole flexibilidad a la empresa de poder cambiar el arte.

Para el arte se utiliza colores pasteles, de color madera que transmite lo elaborado que es el producto. Estos colores transmiten que es un producto artesanal.

Cada góndola tiene un ancho de 210 cm y una altura de 220 cm. Esto quiere decir que esta la posibilidad de tener 100 frentes de litro, más todo el último estante de calibres para consumo individual.

## **6.1 BENEFICIOS DE LA INSTALACIÓN DE LA GONDOLA DE CALIDAD EN LOS AUTOSERVICIOS**

La instalación de la góndola de calidad puede traer muchos beneficios a la empresa que lo hace, pero antes que nada hay que ver de que forma le puede aportar al dueño del PDV y que él deje que esta misma se instale.

Como se puede ver en las figuras 6.1-1 Y 6.1-2 la introducción de las góndolas de calidad jerarquizan el PDV. Realmente hacen que el lugar esté más lindo, invitando al consumidor final a hacer sus compras en ese establecimiento.



Figura 6.1-1: Comparación de un Autoservicio antes y después de la instalación de la góndola de calidad.



Figura 6.1-2: Comparación de un Autoservicio antes y después de la instalación de la góndola de calidad.

Se les mostró La Figura 6.1-2 a 40 personas y se le pregunto que lugar preferiría para hacer sus compras. El 82,5 % de los encuestados respondió que preferían ir al lugar donde esta instalada la góndola de calidad, 17,5 % de los le daría lo mismo cualquiera de los 2 lugares y ninguno prefirió la opción donde no esta la góndola de calidad.

Hay que recordar que para los dueños de los autoservicios es extremadamente importante que las personas los elijan a ellos para hacer sus compras. De eso dependen sus ganancias. Ellos compiten con otros negocios y el PDV que sea más elegido por los consumidores probablemente será el de mayor ganancia. Por esto mismo se puede explicar que los dueños de autoservicios están contentos con la oferta de las empresas si le quieren instalar una góndola con estas características y en la mayoría de las veces autorizan en ingreso de las mismas a sus locales.

## **6.2 BENEFICIOS PARA LA CATEGORÍA**

La instalación de la góndola traerá ciertos beneficios a la categoría cerveza

- **Jerarquización de la categoría:** mostrarse en un mueble de mayor calidad acompaña a otras acciones de marketing para poder ascender el valor percibido por los clientes. Además que los productos aparezcan con un material muy parecido a donde esta el vino sugiere al comprador que el mismo puede ser consumido en ocasiones similares a esta categoría. Esto quiere decir que la góndola ayuda al consumo de cervezas durante el horario de almuerzo y cena.
- **Mayor espacio en el Autoservicio:** Al negociar con el dueño del PDV se puede pedir que aumente el espacio dedicado a la categoría cerveza, aumentando la cantidad de frentes de la categoría. En la figura 6.1-2 se puede ver como después de la instalación de la góndola aumenta la cantidad de producto exhibido en el autoservicio.
- **Exclusividad de la categoría en la góndola:** Se le puede exigir al dueño del PDV (y además es mucho mas fácil de controlar de que esto ocurra) la exclusividad de espacio. Teniendo bien delimitado el espacio es mucho más difícil que productos de otra categoría coloquen producto en lugares que no les corresponde. En la figura 6.1-1 Se puede ver que en los estantes superiores había espacio ocupado por otras bebidas que no eran de la categoría. Luego de la instalación de la góndola ese espacio fue llenado por botellas de cerveza.
- **Atención del cliente:** al estar exhibido en de forma diferente a las otras categorías capta más la atención del cliente.

### **6.3 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA**

La categoría de cervezas se beneficia, pero la empresa que implementa las góndolas de calidad puede sacar ventajas sobre su competencia. Habiéndole dado un beneficio al dueño del PDV se le puede pedir alguna contraprestación y facilita la negociación.

- **Comunicación de la Marca en el arte de la góndola:** La empresa que desarrolla la “góndola de calidad” instala en la góndola el arte que ella quiere, que le sirve para hacer publicidad dentro del PDV.

- **Obtención de los mejores lugares en la góndola:** Dentro del facing correspondiente según el nivel de share se puede negociar más fácilmente la posición de las botellas de la compañía. No se puede mandar todos los productos de la competencia al nivel de los pies, pero si podemos ubicar nuestros productos al comienzo de la góndola, según el sentido de circulación del autoservicio aumentando las probabilidades de compra.
- **Negociación con Dueño por otra contraprestación:** Luego de la instalación de la góndola se hace más fácil poder negociar para poder ubicar una puntera o un rack con producto de la compañía. Si se cuenta con exhibiciones secundarias se aumenta las probabilidades de venta.

## **6.4 MEDICIÓN DEL AUMENTO DE VENTAS**

Como se está haciendo una inversión al instalar una góndola de calidad en un autoservicio, a la misma se le pide que deje algún tipo de beneficio a la empresa que desembolsa la plata. El mismo es el aumento de la cantidad de litros de cerveza vendidos.

Para calcular los mismos se hace una comparación de los autoservicios que cuentan con los nuevos muebles y otros autoservicios de características similares que no los tienen. Estos PDV tienen que tener características similares, donde los clientes que vayan a un local sean comparables a los que van al otro. También es necesario que los productos que se ofrezcan sean similares en los dos. Lo más fácil para poder efectuar la comparación con el menor ruido es agrupar a los locales por localidad. Normalmente los autoservicios que están en la misma ciudad, en el mismo barrio tienen comportamientos parecidos.

Por estos motivos se separa el país en distintas zonas. A un PDV de capital federal que se le incorporó una góndola de calidad no se la puede comparar con un autoservicio de Jujuy. Se podría ver un aumento de ventas en el autoservicio de buenos aires durante la semana de la instalación del mueble, pero esto podría estar provocado por otro factor externo que no influenciado por la instalación de la góndola. Por ejemplo, si hay un considerable aumento de temperatura en Capital Federal y no sucede lo mismo en las provincias del noroeste argentino, aumentarían las ventas en el local que se hizo la inversión pero no sería producto de la misma. Lo mismo podría pasar en el caso inverso

si hay una huelga de los camioneros de la ciudad de Buenos Aires. Al estar complicada la entrega de mercaderías podría ser altamente probable que se quebrara el stock en góndola. Al no haber producto habría menor venta. Haciendo un análisis incorrecto podríamos decir que la instalación de la góndola redijo las ventas, pero en realidad solo fue con un conflicto sindical.

## **6.5 MÉTODO PARA ANALIZAR EL AUMENTO DE LAS VENTAS POR LA INSTALACIÓN DE UNA GÓNDOLA DE CALIDAD EN UN AUTOSERVICIO**

1. Se agrupa los autoservicios donde se hizo la inversión de la góndola de calidad, creando el Grupo GDC.
2. Se agrupa un grupo de góndolas de características similares creando el Grupo Control.
3. Se toma de la base de datos las ventas del año anterior efectuadas por los PDV que están dentro de los 2 grupos. Durante ese periodo ningún local contaba con las Góndolas de calidad.
4. Se calcula en incremento porcentual de ventas de ambos grupos.
5. La diferencia del incremento porcentual entre los grupos explica el incremento de ventas por la instalación de una góndola de calidad en un autoservicio.

Se realizo la medición de la cantidad HL vendidos durante un periodo de mensuales.

GDC		PDVs	Primer periodo (HL vendidos)	Segundo Periodo (HL vendidos)	Aumento Porcentual	Punto de partida	Incremental
GBA	Con Gondola	315	4635	6135	32%	5129	1006
	Control	1080	4663	5160	11%		
Mar del Plata	Con Gondola	20	316	515	63%	429	86
	Control	39	277	376	36%		
Córdoba	Con Gondola	14	366	478	31%	452	26
	Control	30	322	398	24%		
Corrientes	Con Gondola	6	73	144	97%	125	19
	Control	25	52	89	71%		
Neuquén	Con Gondola	9	151	252	67%	212	40
	Control	18	91	128	41%		
Rosario	Con Gondola	45	555	816	47%	812	4
	Control	120	579	847	46%		
Tucumán	Con Gondola	10	596	589	-1%	494	95
	Control	58	1444	1197	-17%		
Total Argentina	Con Gondola	419	6692	26787	300%	22149	4638
	Control	1370	7428	24585	231%		

Tabla 6.5-1: Medición de consumo de Cerveza (HL vendidos) por zona, con y sin góndola de calidad.

Se midió la performance de 419 góndolas de calidad instaladas en las ciudades más importantes de la Argentina: Buenos Aires, Mar del Plata, Córdoba, Corrientes, Neuquén, Rosario y Tucumán. Para controlar las mismas se utilizaron la información de otros 1370 PDV.

En la tabla 6.5-1 se muestra una serie de información donde se puede ver, en comparación el volumen generado por la incorporación del nuevo mueble a los autoservicios.

La columna del primer periodo muestra la cantidad de HL que se vendió en los distintos PDV durante el tiempo que no había góndolas de calidad instaladas. Las fechas de este periodo cambian dependiendo de cada ciudad ya que se intento traer la medición más próxima posible, cumpliendo que ninguno de los muebles esté instalado. Lo único importante para esto es que se tomaron, para la misma ciudad, las mismas fechas de medición para los autoservicios que tienen góndolas y para los que no tienen. Haciéndolo de esta forma obtenemos datos comparables entre ciudades.

El segundo periodo, muestra la cantidad de HL vendidos durante el tiempo de evaluación. Vemos que según ciudad el porcentaje de aumento de ventas es bastante dispar. Neuquén tuvo un aumento de ventas del 67% para los autoservicios que se les instaló una góndola, mientras que Tucumán tuvo un del -1 %. Realmente estas diferencias no son importantes, ni comparables. Como se había dicho anteriormente, los datos entre ciudades, y la diferencia

porcentual de sus aumentos nos dicen muy poco debido a que son muchos los factores que entran en juego. Las ventas pueden haber aumentado por una mayor estacionalidad de una zona comparada con otra, mayor crecimiento de la economía en una zona del país, o simplemente por haber salido con alguna promoción en parte del territorio de argentina y no en toda su extensión.

Para poder hacer una comparación de estos datos hay que sacarle todos estos efectos y quedarnos solo con los aumentos producidos por la Góndola de calidad. Multiplicando las ventas de los autoservicios que tienen la instalación del mueble por el aumento porcentual que tuvieron los PDV que forman parte del grupo control llegamos al punto de partida. Esto es cuantos HL tendría que haber vendido el grupo “con góndola” si no se hubiesen instalado las mismas.

$$\text{Punto de Partida} = \text{Aumento Porcentual Control} \times \text{Primer Periodo (HL vendidos)} \quad (6.5-1)$$

De esta manera se puede llegar al volumen incremental generado por la instalación del mueble a través de la siguiente resta.

$$\text{Incremental} = \text{Punto de partida} - \text{Segundo Periodo (HL vendidos)} \quad (6.5-2)$$

Haciendo la división entre el incremental de volumen sobre el punto de partida llegamos al uplift, que es el porcentaje de ventas generadas por la instalación de góndolas de calidad dentro de los autoservicios.

Se puede ver que en las plazas donde es menor la cantidad de PDV que participaron del programa hay comportamientos diferentes, pero en el mercado donde se hicieron más pruebas (que es GBA) y en total Argentina el número es muy similar. Esto se debe a que si no se tiene un gran número de testeos influye mucho los comportamientos individuales de los puntos de venta. Al ampliar la cantidad muestreada el error estadístico se achica.

	GDC	Uplift
GBA	4947	19,6%
Mar del Plata	374	20,1%
Córdoba	227	5,7%
Corrientes	63	15,3%
Neuquén	226	18,6%
Rosario	663	0,5%
Tucumán	320	19,2%
<b>Total Argentina</b>	320	<b>20,9%</b>

Tabla 6.5-2: Uplift generado por la instalación de la góndola de calidad.

El peor incremento de ventas lo tuvo Rosario que fue negativo (0,5 %), mientras que el mayor aumento de ventas lo tuvo Mar del Plata con el 20,1 % de aumento en las ventas. El aumento de ventas del total de Argentina fue del 20,9 %.

En la tabla 6.5-2 se pueden ver los uplift generados por la instalación de las góndolas de calidad por ciudad.

## 6.6 UTILIDAD MARGINAL

**La Utilidad marginal**, Es la utilidad ganada (o perdida) por el incremento del consumo del producto o servicio. También se pondría ver como la diferencia de utilidad entre la situación 1 y la situación 2.

$$\Delta U = U (S1) - U (S2) \quad (6.6-1)$$

La utilidad marginal, la obtenemos de la diferencia del ingreso marginal menos el costo marginal.

**El Ingreso marginal**. Es el ingreso que se obtiene por la venta de una o varias unidades adicionales a las que marca el punto de equilibrio.

**Costo marginal.** Es la inversión necesaria para producir una o varias unidades adicionales a las que marca el punto de equilibrio. La cantidad del punto de equilibrio absorbe los costos fijos, después sólo se erogan los costos variables.

Para hacer el cálculo de la utilidad marginal que se generan por el incremento de ventas tomamos como supuesto que el volumen generado no es lo suficientemente grande para tener que hacer nuevas inversiones en el área de producción (ejemplo: la línea de producción de las cervezas), ni hay que hacer inversiones en el área logística (ejemplo: en los centros de distribución). Además se considera que permanecerá constante la cantidad de mano de obra necesaria.

Dicho en otras palabras, los cambios de volumen son tan chicos para no provocar un cambio en los costos fijos. En cambio los costos variables cambiarán dependiendo el nivel de ventas.

## **6.7 CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR HL VENDIDO**

En la industria los principales costos variables son el “Costo Variable Industrial” y el “Costo Logístico Variable”. Como se había dicho anteriormente Quilmes cuenta con varias plantas a lo largo y ancho del país y los costos variables no son iguales en todas las zonas del país. El costo de producción no es el mismo si una cerveza se hace en Tucumán o si la misma se hace en Zarate, provincia de Buenos Aires. También hay mucha diferencia cual es la plaza donde se vende. Los costos cambian bastantes entre el acarreo que hay que efectuarle al producto terminado al centro de distribución de Capital Federal, que queda cerca de la planta al costo de llevarlo a rosario.

La diferencia también aparece a la hora de la venta. Los productos no tienen el mismo precio de venta en las distintas localidades del país. Además hay una diferencia en la composición de las ventas en cada zona del país. En Buenos Aires se vende más producto “*premium*” que en otras zonas.

La contribución marginal por HL de cerveza las ventas menos los dos costos variables más importantes. Los valores de la misma se pueden apreciar en la tabla 6.7-1 dependiendo de la ciudad donde se efectúa la venta. Esto da la contribución marginal promedio por cada litro de cerveza vendido.

Ciudad	Contribución Marginal (U\$S/HI)
Buenos Aires	37
Rosario	45
Tucumán	41
Mendoza	43
Neuquén	48
Mar del Plata	42
Córdoba	41
Corrientes	49

Tabla 6.7-1: Contribución marginal por ciudad

## 6.8 COSTOS DE ADQUISICIÓN DE UNA GONDOLA DE CALIDAD

Como la empresa cervecera no tiene un área dedicada a la fabricación de muebles o de material POP esta se terceriza a distintos proveedores. Una vez definido las cualidades de la góndola de calidad se deben comprar los muebles. Esto se puede hacer a través de una subasta inversa.

Una subasta inversa es una herramienta utilizada en las empresas para la contratación de negocios. Es un tipo de subasta en la que se invierte el papel de comprador y vendedor, con el objetivo principal de impulsar los precios de compra a la baja. En una subasta ordinaria los compradores compiten para obtener un bien o servicio. En una subasta inversa, los proveedores compiten para obtener negocios. Dejando participar a los proveedores de la compañía, ellos pelearan y el que demande menor cantidad de plata se quedará con el trabajo.

Una de las pautas importantes que hay que tener en cuenta a la hora de demandar el trabajo al proveedor es que el producto debe ser entregado en el depósito que cuenta la empresa para el material POP que se encuentra en Quilmes. La razón de que este depósito se encuentre en este lugar es porque la mayoría de los materiales se distribuyen en zonas cercanas a este lugar. Como habíamos dicho antes la ciudad de buenos aires y gran buenos aires concentran el 41% de las ventas de cerveza y la cantidad de material POP distribuido tiene un comportamiento similar. Además, la mayoría de los proveedores se encuentran en la misma zona del país.



Figura 6.8-1: Góndola de calidad

Como se puede ver en las figuras 6.8-1, 6.8-2 y 6.8-3 la góndola completa se compone de dos módulos que entre los 2 suman un ancho de 2,1 m. El modulo más ancho tiene la medida de 1,1 m, medida que permita la palletizacion del mueble (al estar embalado con los estándares normales se hace mucho más sencillo el trabajo de carga, descarga y estiba). Ambos módulos tienen la misma profundidad de 0,47 m, que es el espacio donde están los estantes donde en el futuro se colocaran las botellas de cerveza. La estructura esta hecha de metal y recubierta con melamina de color marrón que simula ser madera.



Figura 6.8-2 Dimensiones de la góndola de calidad

Además, el mueble cuenta con dos laterales, también hechos de melamina. La unión de estos a los dos módulos principales se hace a través de tornillos. La estructura finaliza, arriba del último estante, con un “header” que es donde van a ir los artes, con los diseños elegidos por la compañía.

Todo los elementos viene embalado con cartón corrugado para darle protección y envuelto con “film streech”.



Figura 6.8-3 Góndola de calidad

El costo de la producción de las góndolas de calidad entregadas en el depósito de material POP de Quilmes es de U\$S 1275 por unidad.

## **6.9 COSTO LOGÍSTICO**

Los siguientes costos son corresponden a los de Agosto 2010

Los costos desde la recepción de las góndolas hasta su instalación en el punto de venta se pueden dividir en 3:

- Almacenamiento
- Instalación en el PDV
- Flete

Como habíamos dicho, lo que se debe tener en cuenta son los costos marginales utilizados para la distribución e instalación de las góndolas. Sería un

error incluir en el análisis un costo de algo que la empresa utilizaba anteriormente y que también se deba utilizar para las góndolas de Calidad. Un ejemplo claro de esto es el valor del depósito o la vigilancia que se necesita para custodiar el mismo.

## **6.10 ALMACENAMIENTO**

El almacenamiento de las góndolas de calidad no genera nuevos costos. Los siguientes son los gastos del depósito, pero por la baja cantidad de pallets que hay en comparación al de otros materiales, todos estos gastos se hubiesen hecho igual.

- Sueldos (la dotación no debe aumentar por el almacenamiento de las góndolas, se trabaja en meses que no son de temporada alta)
- El alquiler y calibración de balanza
- Seguridad
- Electricidad
- Gastos en autoelevadores
- Limpieza

El único costo extra que se podría tener en cuenta por el almacenamiento de las góndolas de calidad es el gas utilizado para la carga, descarga y movimientos dentro del depósito. Al ser tan chico, se lo puede despreciar del análisis.

## **6.11 INSTALACIÓN EN EL PDV**

Para hacer la instalación de las góndolas hay que contratar a un camión chasis con chofer y dos ayudantes. Estos hacen la entrega en el punto de venta. Cada camión puede entregar 2 y 3 punteras por día. Se toma un promedio de 2,5 góndolas instaladas por día.

Para esto los gastos que se tienen en cuenta son:

### Costos variables:

	Costos	Unidades	Consumo	U\$S / Km
Gas Oil	\$ 0,78	1	0,35 L / km	0,27
Cubiertas	\$ 542,50	6	1/50000 U / Km	0,07
Mantenimiento				0,18
<b>Total</b>				<b>0,51</b>

Figura 6.11-1: Costos variables logísticos

Se considera un consumo de Gas Oil mayor al indicado en los manuales de camiones (en promedio es menor a 0,30 L / Km.) ya que se contempla que el mismo tiene que maniobrar y esperar con el motor en marcha por algún rato, mientras que se esta efectuando la carga y descarga de material. Con el uso que se le da al camión en la ciudad se considera que tiene que cambiar las cubiertas en un promedio de 50.000 Km. El camión chasis cuenta con 6 cubiertas. El mantenimiento contempla cambios de filtros, aceite y reparaciones. Se estima que el camión hace en promedio un recorrido de 50 km para hacer la distribución de las góndolas. Esto hace que el costo por día sea de U\$S 25,50.

### Mano de Obra

	Sueldo
Chofer	2.300 USD
Ayudante	2.100 USD

Figura 6.11-2: Costo de mano de obra en instalación de Góndolas.

Los sueldos de U\$S 2.300 para el chofer y U\$S 2.100 es el costo empresa que contempla las cargas sociales, vacaciones y viáticos. Contando que hay 2 ayudantes y un chofer por camión el costo total por mes es de U\$S 6.500. Considerando que el mes contempla 24 jornales, el costo diario es de U\$S 271.

### Costo de Flota.

La amortización del camión contempla un costo del vehiculo de U\$S 76.250 (extraído de la página de mercedes Benz en argentina. Se considera que el 30% del valor del caminen se amortiza en 5 años. Dicho de otra forma,

después de 5 años, el camión todavía conserva el 70% del valor inicial. Sumando los otros gastos nos da que tener el camión en la calle por mes tiene un costo de U\$S 805 y el diario es de U\$S 34.

	CF Flota
Amortizacion Camión	381 USD
Amortizacion Carrocería	77 USD
VTV	4 USD
Habilitaciones	15 USD
Seguro Carga en Transito y Valores	178 USD
Patente Camión	70 USD
Custodia Satelital	80 USD
<b>Total</b>	<b>805 USD</b>

Figura 6.11-3: Costos de la Flota

El total del costo de instalación de una góndola es igual a la suma del costo diario del costo de flota, mano de obra y costos variables, dividido por 2,5 que es la cantidad de góndolas que se instalan por día.

El costo total de instalación es de U\$S 132.

## 6.12 FLETE

Para el cálculo de los costos del flete de las góndolas de calidad, se considera que los mismos se hacen en camiones semi remolque y que en los mismos se cargan 22 pallets. Esto se puede considerar ya que la compañía mueve muchos otros productos a estos destinos y normalmente tiene pallets para poder completar los camiones.

En todos los casos, menos en los de la ciudad de Buenos Aires, se debe transportar las góndolas de calidad del depósito a un subdeposito que se encuentran las ciudades donde se hará las instalaciones.

Al igual que en la instalación de las góndolas en el punto de venta, los grandes elementos de costos de los viajes de larga distancia son:

- **Recursos humanos:** en este caso cuenta con un solo chofer, no se necesita ayudantes.
- **Costos variables:** contempla Gas Oil, cubiertas y mantenimiento.
- **Costos de flota:** que contempla la amortización del camión más otros gastos para poder circular.

Los costos no siguen de los viajes de larga distancia no responden a una función lineal dependiendo de los kilómetros. De los 3 componentes de los costos, los variables es el que más linealidad tiene con la distancia. Cuanto mas kilómetros se hace más gas oil se necesitara y mas rápido habrá que cambiar las cubiertas.

El sueldo del chofer es proporcional al tiempo que conduce. Se desea llevar un producto entre dos depósitos existe un tiempo de entrada a cada uno de estos deposito, de carga y descarga de la mercadería y el ingreso a las ciudades donde se encuentran los depósitos. Todo esto hace que en los depósitos y en su cercanía demande más tiempo recorrer un kilómetro, haciendo más caro el peso por kilómetro en distancias cortas que en distancias más largas.

De los costos de flota la mayoría de los mismos son fijos por mes. Al camión hacer más kilómetros, aumenta el denominador manteniéndose constante en numerador. En resumen bajará los pesos por kilómetro.

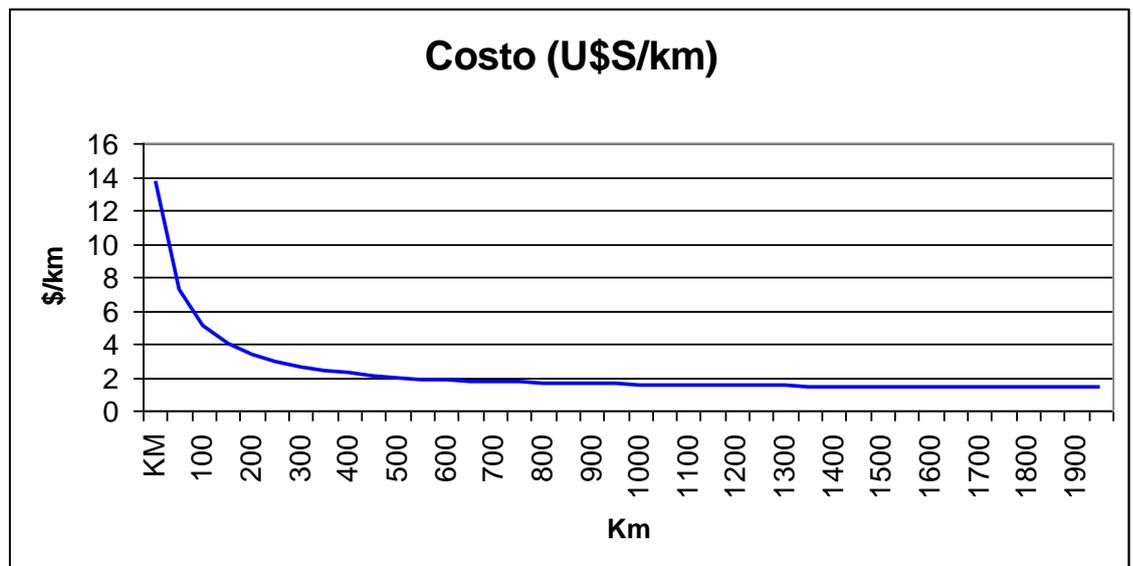


Figura 6.15-1: Costo de flete, U\$S / KM

Como se puede ver en la figura 6.15-1 luego de los 600 km, el \$/km disminuye muy lentamente hasta llegar cerca de los U\$S 1,5.

Con esto se calcula el valor que costará transportar los muebles a cada una de las ciudades. El mismo se puede ver en la figura 6.15-2.

Ciudad	Distancia	U\$S / Pallet
Rosario	340	41,5
Tucumán	1.270	85,8
Mendoza	1.070	75,5
Neuquén	1.180	81,2
Mar del Plata	390	43,3
Córdoba	710	57,0
Corrientes	950	69,3

Figura 6.15-2: Costo de flete por ciudad

Las distancias fueron estadías de guía YPF.

### 6.13 COSTO DE MANTENIMIENTO

Como cualquier mueble, y más expuestos a miles de compradores que pasan a llevarse los productos, las góndolas de calidad tienen un desgaste y probablemente haya que repararlas. Para poder seguir cumpliendo el objetivo que tienen de jerarquizar la categoría y poder aumentar las ventas de la compañía es necesario que las mismas se encuentren en buen estado. Es por esta razón que cuando los muebles estén desgastados hay que hacerle el mantenimiento que corresponda. Cabe destacar que el mantenimiento que se hace es 100% correctivo.

Esto contempla el jornal de 2 personas con una camioneta para su desplazamiento y el de los materiales necesarios. Es probable que tengan que llevar consigo parte de las góndolas, como por ejemplo headers y laterales para remplazar a los dañados. Hay que tener en cuenta que las distancias a recorrer seguramente sea mayor que en la instalación ya que no se puede planificar las góndolas que hay que reparar. Solo se podrán reparar 2 por día trabajado.

El costo promedio anual de mantenimiento de las mismas es de U\$S 118. Esto contempla la mano de obra de la gente que hace los arreglos y los materiales (reemplazos de “headers”, laterales y estantes).

Cabe destacar que el mantenimiento que se hace es 100% correctivo. La inspección del estado de la góndola la hace el vendedor cuando y cuando detecta que algo esta mal informa que inconveniente hay.

## **6.14 GANANCIA DE LAS GÓNDOLAS DE CALIDAD**

La ganancia será el resultado del aumento de ventas (HL) por la instalación de las góndolas de calidad por la contribución marginal (\$/HL) (ventas menos costo variable industrial y costos variables logísticos de los productos). Como se había dicho anteriormente, estos costos cambian según la zona, con lo que tendremos una contribución marginal distinta según las ciudades.

Estas contribuciones marginales están medidas con el volumen de marca y calibre correspondiente a cada ciudad. Para este análisis financiero no contemplamos que haya cambios en la participación de mercado de los productos. Igualmente estamos en el lado seguro, ya que si hubiera cambios estos serian hacia productos más “Premium”, que son los que tienen mayor contribución marginal.

## **7 ANÁLISIS FINANCIERO**

Para ver la factibilidad del proyecto se debe analizar la viabilidad económica y financiera del mismo. No es bueno aumentar las ventas en perjuicio de la rentabilidad de la compañía.

Para hacer el análisis se hace un flujo de fondos con los ingresos y egresos de la compañía relacionados a la instalación de las góndolas de calidad.

El volumen del autoservicio es el volumen del punto de venta del año anterior. Para proyectar el volumen de los siguientes años se lo hace con la proyección de aumento de volumen de cerveza que se había hecho anteriormente con la regresión lineal. Se toma que el aumento en el autoservicio es proporcional al aumento proyectado en el país.

No se toma en cuenta volumen por la el cambio de tendencia que hay actualmente a concentrar las compras en los autoservicios y supermercados. Al no considerarlo estamos siendo conservadores en el análisis.

El aumento de ventas por la instalación de las góndolas de supermercado se saca de la Figura 6.5-2. Debido a que no hay datos para la ciudad de Mendoza se toma el promedio país. Multiplicando este mismo por el volumen del autoservicio nos da el volumen generado por la instalación de la góndola de calidad en el punto de venta. Este mismo por la contribución marginal en autoservicios, nos termina dando la ganancia que tenemos por la incorporación de las góndolas.

El flujo de fondos tiene en cuenta la ganancia por la instalación del mueble más los gastos. Entre los gastos se puede ver el mantenimiento de la góndola, a partir del año siguiente de su instalación, la compra del mueble, el flete promedio por transportar la góndola y los gastos de la instalación de la misma.

Además, hay que descontar el impuesto a las ganancias. Esto se hace según la formula:

$$\text{II.GG.} = (\text{CM} - \text{Mant.} - \text{Inst.} - \text{Amort.}) \times \text{Tasa IIGG.} \quad (7-1)$$

La tasa de IIGG es de 35%.

El período legal para la amortización de un mueble es de 5 años. Es posible que la vida útil de la misma sea mayor, es decir, que la depreciación no sea tal que a los 5 años el valor económico del mueble sea cero.

Se toma un horizonte de 5 años y al concluir el tiempo se asume que el mueble no tiene ningún valor residual.

<b>Buenos Aires</b>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	65,9	68,4	71,1	73,8	76,6	79,6
Uplift	19,6%	19,6%	19,6%	19,6%	19,6%	19,6%
Vol por instalacion de gondolas	0	13,42	13,94	14,48	15,03	15,61
Contribucion Marginal (\$ / HL)	148	148	148	148	148	148
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.992	\$ 2.069	\$ 2.149	\$ 2.232	\$ 2.317

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.992	\$ 2.069	\$ 2.149	\$ 2.232	\$ 2.317
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 0					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 156	-\$ 202	-\$ 230	-\$ 259	-\$ 289
TOTAL	-\$ 5.100	\$ 1.309	\$ 1.395	\$ 1.447	\$ 1.501	\$ 1.556

Figura 7.1-1: Flujo de fondos Buenos Aires

<b>Cordoba</b>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	197,7	205,3	213,2	221,4	229,9	238,7
Uplift	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%
Vol por instalacion de gondolas	0	11,62	12,07	12,54	13,02	13,52
Contribucion Marginal (\$ / HL)	166	166	166	166	166	166
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.929	\$ 2.004	\$ 2.081	\$ 2.161	\$ 2.243

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.929	\$ 2.004	\$ 2.081	\$ 2.161	\$ 2.243
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 228					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 213	-\$ 179	-\$ 206	-\$ 234	-\$ 263
TOTAL	-\$ 4.872	\$ 1.188	\$ 1.353	\$ 1.403	\$ 1.455	\$ 1.509

Figura 7.1-2: Flujo de fondos Córdoba

## Corrientes

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	62,2	64,7	67,2	69,7	72,4	75,2
Uplift	15,3%	15,3%	15,3%	15,3%	15,3%	15,3%
Vol por instalacion de gondolas	0	9,86	10,24	10,64	11,05	11,47
Contribucion Marginal (\$ / HL)	194	194	194	194	194	194
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.916	\$ 1.990	\$ 2.066	\$ 2.146	\$ 2.228

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.916	\$ 1.990	\$ 2.066	\$ 2.146	\$ 2.228
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 277					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 226	-\$ 174	-\$ 201	-\$ 229	-\$ 258
TOTAL	-\$ 4.823	\$ 1.162	\$ 1.344	\$ 1.393	\$ 1.445	\$ 1.498

Figura 7.1-3: Flujo de fondos Corrientes

## Rosario

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	2057,8	2137,4	2219,9	2305,4	2393,8	2485,4
Uplift	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Vol por instalacion de gondolas	0	10,82	11,23	11,67	12,11	12,58
Contribucion Marginal (\$ / HL)	180	180	180	180	180	180
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.946	\$ 2.022	\$ 2.099	\$ 2.180	\$ 2.263

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.946	\$ 2.022	\$ 2.099	\$ 2.180	\$ 2.263
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 166					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 198	-\$ 185	-\$ 213	-\$ 241	-\$ 270
TOTAL	-\$ 4.934	\$ 1.221	\$ 1.364	\$ 1.415	\$ 1.467	\$ 1.522

Figura 7.1-4: Flujo de fondos Rosario

## Tucumán

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	58,2	60,4	62,8	65,2	67,7	70,3
Uplift	19,2%	19,2%	19,2%	19,2%	19,2%	19,2%
Vol por instalacion de gondolas	0	11,61	12,06	12,53	13,01	13,50
Contribucion Marginal (\$ / HL)	163	163	163	163	163	163
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.897	\$ 1.971	\$ 2.047	\$ 2.125	\$ 2.206

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.897	\$ 1.971	\$ 2.047	\$ 2.125	\$ 2.206
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 343					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 242	-\$ 168	-\$ 194	-\$ 222	-\$ 250
TOTAL	-\$ 4.757	\$ 1.127	\$ 1.331	\$ 1.381	\$ 1.432	\$ 1.485

Figura 7.1-5: Flujo de fondos Tucumán

**Mendoza**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	51,3	53,2	55,3	57,4	59,6	61,9
Uplift	20,9%	20,9%	20,9%	20,9%	20,9%	20,9%
Vol por instalacion de gondolas	0	11,15	11,58	12,02	12,48	12,96
Contribucion Marginal (\$ / HL)	171	171	171	171	171	171
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.909	\$ 1.983	\$ 2.059	\$ 2.138	\$ 2.220

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.909	\$ 1.983	\$ 2.059	\$ 2.138	\$ 2.220
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 302					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 232	-\$ 172	-\$ 198	-\$ 226	-\$ 255
TOTAL	-\$ 4.798	\$ 1.149	\$ 1.339	\$ 1.389	\$ 1.440	\$ 1.493

Figura 7.1-6: Flujo de fondos Mendoza

**Neuquén**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	50,7	52,7	54,7	56,8	59,0	61,3
Uplift	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%	18,6%
Vol por instalacion de gondolas	0	9,83	10,21	10,60	11,01	11,43
Contribucion Marginal (\$ / HL)	194	194	194	194	194	194
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.903	\$ 1.976	\$ 2.052	\$ 2.131	\$ 2.213

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.903	\$ 1.976	\$ 2.052	\$ 2.131	\$ 2.213
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 324					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 238	-\$ 170	-\$ 196	-\$ 224	-\$ 252
TOTAL	-\$ 4.776	\$ 1.137	\$ 1.335	\$ 1.384	\$ 1.436	\$ 1.489

Figura 7.1-7: Flujo de fondos Neuquén

**Mar del Plata**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Autoservicio (HL)	56,2	58,3	60,6	62,9	65,3	67,8
Uplift	20,1%	20,1%	20,1%	20,1%	20,1%	20,1%
Vol por instalacion de gondolas	0	11,71	12,16	12,63	13,11	13,61
Contribucion Marginal (\$ / HL)	166	166	166	166	166	166
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.945	\$ 2.020	\$ 2.097	\$ 2.178	\$ 2.261

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Contribucion Marginal (\$)	0	\$ 1.945	\$ 2.020	\$ 2.097	\$ 2.178	\$ 2.261
Mantenimiento	0	\$ 0	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472	-\$ 472
Compra del mueble	-\$ 5.100					
Flete	\$ 173					
Instalacion		-528				
II.GG.		-\$ 199	-\$ 185	-\$ 212	-\$ 240	-\$ 269
TOTAL	-\$ 4.927	\$ 1.217	\$ 1.363	\$ 1.414	\$ 1.466	\$ 1.520

Figura 7.1-8: Flujo de fondos Mar del Plata

En las Figuras 7.1-1 a 7.1-8 se pueden ver los flujos de fondos de las distintas ciudades con los volúmenes del año 2010 tal que el VAN da 0.

Para poder evaluar financieramente el flujo de fondos es necesario calcular indicadores a través de un método. El método seleccionado para poder obtener indicadores tales como el VAN o la TIR, será el CAPM. Este modelo está sustentado en las siguientes premisas.

- Los inversores seleccionan la inversión según su rendimiento.
- Los inversores tienen aversión al riesgo
- Existe una tasa libre de riesgo ( $R_f$ )
- Los inversores tienen expectativas similares

$$WACC = K_e \cdot E / (D+E) + K_d \cdot D / (D+E) \quad (7-2)$$

Donde

**Costo del Capital Propio:**

$$K_e = R_f + \beta ( R_m - R_f ) + R_p \quad (7-3)$$

**Costo de la Deuda:**

$$K_d = K_i \cdot (1 - t) \quad (7-4)$$

Tasa Libre de Riesgo:  $R_f = 2,86\%$

Promedio de los últimos seis años de la Tasa de Rendimiento Anual de Bonos del Tesoro de EEUU (Fuente: Reserva Federal de los Estados Unidos).

Retorno del Mercado:  $R_m = 8,82\%$

Promedio de 1950 – 2009 del S&P500 (Índice calculado por Standard & Poor's que mide la rentabilidad de una cartera formada por 500 acciones de empresas americanas de primera línea de diversos sectores de la economía americana).

	Price Change	Dividend Dist. Rate	Total Return	Inflation	Real Price Change	Real Total Return
1950's	13.2%	5.4%	19.3%	2.2%	10.7%	16.7%
1960's	4.4%	3.3%	7.8%	2.5%	1.8%	5.2%
1970's	1.6%	4.3%	5.8%	7.4%	-5.4%	-1.4%
1980's	12.6%	4.6%	17.3%	5.1%	7.1%	11.6%
1990's	15.3%	2.7%	18.1%	2.9%	12.0%	14.7%
2000's	-2.7%	1.8%	-1.0%	2.5%	-5.1%	-3.4%
1950-2009	7.2%	3.6%	11.0%	3.8%	3.3%	7.0%

Tasa Riesgo País:  $R_p = 7,54\%$

EMBI Argentina (Emerging Markets Bonds Index) de JP Morgan.

Factor Compañía:  $\beta = 0,83$

Variabilidad de los retornos de la Compañía respecto del mercado, en base al Beta de otras empresas de características similares.

**Costo de la Deuda:**

$$K_d = K_i \cdot (1 - t) \quad (7-5)$$

Tasa Crediticia:  $K_i = 10\%$

Es la tasa a la que toma crédito la empresa o el rendimiento de los bonos (en dólares).

Tasa Impositiva:  $t = 35\%$

El Patrimonio (E) y la Deuda (D) nos sirven para calcular el nivel de apalancamiento

$$E / (D+E) = 0,7 \quad (7-6)$$

$$D / (D+E) = 0,3 \quad (7-7)$$

**WACC = 8,7 %**

Se calcula el TIR según la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0 \quad (7-8)$$

Se calcula el VAN Según la siguiente formula:

$$VAN = FF_0 + FF_1/(1+r) + FF_2/(1+r)^2 + \dots + FF_n/(1+r)^n \quad (7-9)$$

Además se calcula el volumen necesario de venta de cerveza en los autoservicios de las ciudades analizadas para que el VAN sea cero.

### Buenos Aires

Volumen	TIR	VAN
40	-4%	-433 USD
50	3%	-266 USD
60	9%	-98 USD
80	20%	236 USD
100	31%	571 USD
120	40%	905 USD
150	54%	1.407 USD
200	76%	2.243 USD
250	97%	3.079 USD

Vol VAN 0	65,9
-----------	------

### Córdoba

Volumen	TIR	VAN
40	-	-851 USD
50	-25%	-797 USD
60	-21%	-743 USD
80	-15%	-635 USD
100	-9%	-527 USD
120	-4%	-419 USD
150	3%	-257 USD
200	13%	13 USD
250	22%	283 USD

Vol VAN 0	197,7
-----------	-------

**Corrientes**

Volumen	TIR	VAN
40	-3%	-379 USD
50	4%	-208 USD
60	11%	-38 USD
80	23%	302 USD
100	34%	643 USD
120	44%	983 USD
150	58%	1.494 USD
200	81%	2.344 USD
250	104%	3.195 USD

<b>Vol VAN 0</b>	62,2
------------------	------

**Rosario**

Volumen	TIR	VAN
40	-	-1.056 USD
50	-	-1.050 USD
60	-	-1.045 USD
80	-	-1.035 USD
100	-	-1.024 USD
120	-	-1.014 USD
150	-	-998 USD
200	-	-972 USD
250	-	-946 USD

<b>Vol VAN 0</b>	2057,8
------------------	--------

**Tucumán**

Volumen	TIR	VAN
40	-1%	-328 USD
50	7%	-148 USD
60	14%	33 USD
80	26%	394 USD
100	37%	754 USD
120	48%	1.115 USD
150	63%	1.656 USD
200	88%	2.558 USD
250	111%	3.460 USD

<b>Vol VAN 0</b>	58,2
------------------	------

**Mendoza**

Volumen	TIR	VAN
40	4%	-232 USD
50	11%	-26 USD
60	19%	180 USD
80	32%	592 USD
100	45%	1.004 USD
120	56%	1.416 USD
150	73%	2.034 USD
200	101%	3.064 USD
250	127%	4.094 USD

<b>Vol VAN 0</b>	51,3
------------------	------

## Neuquén

Volumen	TIR	VAN
40	4%	-223 USD
50	12%	-15 USD
60	19%	192 USD
80	33%	607 USD
100	45%	1.021 USD
120	57%	1.436 USD
150	74%	2.058 USD
200	102%	3.095 USD
250	128%	4.132 USD

Vol VAN 0	50,7
-----------	------

## Mar del Plata

Volumen	TIR	VAN
40	1%	-310 USD
50	8%	-118 USD
60	15%	73 USD
80	28%	456 USD
100	39%	839 USD
120	50%	1.222 USD
150	66%	1.796 USD
200	91%	2.753 USD
250	115%	3.711 USD

Vol VAN 0	56,2
-----------	------

- Los autoservicios, dependiendo de la ciudad donde están ubicados, tiene un cierto volumen mínimo para que la inversión repague
- En rosario aumenta tan poco el volumen vendido por la instalación de una góndola que no existe autoservicio que venda el volumen necesario para que repague.
- A excepción de Córdoba y rosario, en el resto de las ciudades el van da positivo con un volumen de venta mayor a 80 HL.
- La ciudad que menos volumen necesita un autoservicio para que repague la inversión es Neuquén, donde con solo 50,7 HL de venta en el año 2010 se recuperaría lo invertido.
- El volumen es alto, pero al tener la empresa un alto porcentaje de participación de mercado hace más fácil poder llegar a estos niveles. En un mercado muy fragmentado sería muy difícil hacer este tipo de inversiones.



## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

Luego de realizar un profundo análisis sobre el mercado de la cerveza, ejecución en el punto de venta y la factibilidad financiera de la instalación de la góndola de calidad se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- El volumen vendido de cerveza continuara creciendo en Argentina.
- No existe un alto riesgo de que caiga fuertemente el volumen de cerveza por más que haya una crisis económica.
- Cada vez se concentran más las compras de cervezas en los canales de autoservicios y supermercados.
- Es fundamental la buena ejecución en el punto de venta para poder aumentar las ventas.
- La instalación de una góndola de calidad en un autoservicio ayuda a la negociación de la empresa con el responsable del mismo y facilita la obtención de beneficios.
- Por la suma de acciones que trae aparejada la instalación de la góndola de calidad se logra un aumento de las ventas en los autoservicios.
- Para poder captar la atención de cliente es importante tomar acciones en la plaza. La instalación de la góndola de calidad ayuda a la jerarquización de la categoría.
- Hay que tener en cuenta la cantidad de HL vendidos por año por los autoservicios, dependiendo de su ubicación.
- El orden de instalaciones debería ser respetando a los que tienen un VAN más alto.



## **9 BIBLIOGRAFÍA**

**Dirección de Marketing** Kotler Philip, Edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.

**Satisfacción del Cliente II** Cuadernos de Actualización empresarial, James M. Salte, Editorial Coyuntura, Bs. As., 1996.

**Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de Marketing** Javier Alonso Rivas, ESIC, Madrid., 1997.

**Investigación de operaciones: Aplicaciones y Algoritmos** Winston, Wayne L Thomson, 2005.

**Cátedra Proyectos de inversión, ITBA; (2005);** “Proyectos de inversión”.

**Darden Business Publishing, University of Virginia; (2005)** “Methods of valuation for mergers and Acquisitions”.

*Alimentos argentinos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*  
<http://www.alimentosargentinos.gov/> Página vigente al 2 de Diciembre de 2010

*Cámara Argentina de la Cerveza*  
<http://www.camaracervecera.com.ar/> Página vigente al 20 de Enero de 2011

*Instituto de Vitivinicultura Nacional*  
<http://www.inv.gov.ar/> Página vigente al 20 de Enero de 2011

*WIKIPEDIA, la enciclopedia libre.*  
<http://es.wikipedia.org/> Página vigente al 20 de Enero de 2011

*Página de Mercedes Benz en Argentina*  
<https://www.mbfonline.com.ar/MBFOnline/SeleccionVehiculo.aspx>). Página vigente al 20 de Enero de 2011

*Guía YPF.*  
[www.guiaypf.com.ar/](http://www.guiaypf.com.ar/) Página vigente al 20 de Enero de 2011



## 10 ANEXO: ENCUESTA

1) Nombre:

2) Edad:

3) Sexo:

4) Nivel de estudio:

- a) Primario completo
- b) Secundario incompleto
- c) Secundario completo
- d) Universitario incompleto
- e) Universitario completo

5) Ocupación:

6) ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas consume durante el almuerzo?

- a) Vino
- b) Cerveza
- c) Otras bebidas con alcohol
- d) no consumo bebidas con alcohol

6) ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas consume durante la cena?

- a) Vino
- b) Cerveza
- c) Otras bebidas con alcohol
- d) no consumo bebidas con alcohol

8) ¿Con que frecuencia va al supermercado?

- a) Al menos una vez por semana
- b) Una vez cada quince días
- c) Una vez por mes
- d) Una vez cada 2 meses o más

9) Si tuviera que ir de compras a un supermercado, a cual de ellos iría?



a) Antes

b) Después

c) Me da lo mismo