

**Universidad
Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias
Económicas**

Tesis de Grado de la carrera
Licenciatura en Administración

**PLAN DE NEGOCIOS:
BODEGA URUCO WINES**



URUCO WINES

POR

Martín Guillermo Cruz

29.061

martinguillermocruz@gmail.com

DIRECTOR

Prof. Lic. Ricardo Fornero

Mendoza – 2021

Resumen Teórico

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad del proyecto de cambiar la comercialización de la Bodega Uruco Wines, buscando desarrollar el mercado interno.

La elección del tema a investigar tiene su origen en vínculo emocional del autor con la empresa, ya que la misma ha sido parte de mi familia hace más de 100 años. El trabajo propone resolver la problemática actual de la empresa de no contar con una estructura apropiada para comercializar en el mercado interno y analizar en profundidad la viabilidad de la Unidad de Negocio. Para esto se plantea desarrollar un Plan de Negocios.

Un Plan de Negocios por definición busca identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio. Examinar la viabilidad tanto técnica y económicamente como financiera. El mismo incluye: modelo de negocios, entorno externo y interno, análisis financiero, análisis de riesgos y plan de aplicación.

El trabajo se basará en una investigación exploratoria, la cual va a estar respaldada por bibliografía como libros, páginas web, investigaciones hechas durante la carrera y revistas especializadas. Para realizar la investigación se usará como estructura el Modelo Canvas.

Se complementará dicha investigación a través de observaciones personales y se realizarán entrevistas con el gerente y dueño de la empresa. Por medio de los cuales, se podrá analizar la situación desde una perspectiva más detallada.

Los resultados obtenidos indican que la realización del proyecto no solo es viable, sino que generaría flujos de fondos positivos y duraderos para empresa en los próximos años, los cuales ayudarían a mejorar la rentabilidad de la empresa. Además, se puede observar como el desarrollo del plan permitirá generar una nueva unidad de negocio con costos fijos bajos y una inversión inicial relativamente baja.

Palabras claves: Comercialización, mercado interno, rentabilidad, modelo canvas, unidad de negocios, costos.

INDICE

Tema	Página N°
Capítulo I Uruco Wines	4
1.Descripción de la Empresa	4
2.Visión	4
3.Misión	5
4.Valores	5
5.Ventajas Competitivas	5
Capítulo II Macroentorno	6
1.Variables sociales económicas y físicas	6
2.Regiones vitivinícolas en Argentina	11
3.Resumen Capitulo	13
Capítulo III Mercados del Vino	14
1.Mercado mundial del vino	14
2.El mercado del vino en Argentina	16
3.Resumen Capitulo	17
Capítulo IV Turismo	18
1.Turismo en Argentina	18
2.Turismo en Mendoza	23
3.Resumen Capitulo	28
Capítulo V Microentorno	30
1.Microentorno	30
2.Matriz FODA	33
3.Resumen Capitulo	34
Capítulo VI El Proyecto de Inversión	35
1.Proyecto de Inversión	35
2.El modelo CANVAS	36
3.Ventas actuales y estimadas	48
4.Resumen Capitulo	48
Capítulo VII Evaluación Económica Financiera	50
1.Análisis económico financiero	50
2.Fuentes de ingresos	55
3.Fuentes de Financiamiento	56
4.Inversiones por realizar	58

5.Datos de ingresos y egresos	59
6.Cobros y pagos	61
7.Cash Flow	62
8.Estado de Resultados	63
9.Evaluación de Proyecto	64
10.Análisis de Sensibilidad	64
11.Resumen del Capítulo	65
Conclusión del Trabajo	66

Introducción

La familia Reina Rutini se dedica, hace más de 100 años, a la producción y comercialización de uvas de primer nivel. La misma ha generado vinos reconocidos mundialmente y ha sido uno de los grandes protagonistas del desarrollo del mercado vitivinícola de la provincia de Mendoza.

En el año 2011, Rafael Reina, decide volver a incursionar en el mundo del vino, y con sus hijos funda la Bodega Uruco Wines, una pequeña bodega boutique dedicada al desarrollo de vinos de alta calidad.

Con la experiencia de Rafael, luego de desarrollar y dirigir la Bodega La Rural, y con la impronta y sangre fresca de sus hijos, se decide que el mercado más atractivo para la empresa sería el mercado internacional, ya que las variables macroeconómicas del país perjudicarían al normal desarrollo de la empresa.

En muy poco tiempo la empresa lograr ubicar sus productos en diferentes países de la región como Brasil, Paraguay y Uruguay. También luego de varios de esfuerzo Uruco Wines logra colocar sus productos en diferentes plazas en los Estados Unidos y Europa.

Luego de varios años de trabajo la empresa lograr generar una estabilidad en los mercados internacionales, siendo este el único mercado donde trabaja la empresa. La forma que la familia logro esto fue a través de generar alianzas con grandes distribuidores. Lo cual, en un principio, fue beneficioso para la empresa, ya que logro colocar su producto en mercados que por si sola no lo hubiese logrado.

Durante más de 11 años este modelo de negocio fue beneficioso para la empresa. Como es sabido el mercado vitivinícola es extremadamente competitivo, donde además existen actores que realizan grandes inversiones en publicidad y marketing. Uruco wines al ser una pyme local, no puede realizar estas grandes inversiones, y sus ventas se ven estancadas en los últimos años.

A este problema de crecimiento en las ventas se le suma la desventaja de trabajar con grandes distribuidores. Los cuales no son grandes pagadores y frecuentemente prefieren trabajar con grandes empresas que le generen mayores ingresos por la distribución. Todo esto también le genera un problema de rentabilidad a la empresa.

El presente trabajo de investigación busca analizar cambiar la comercialización de la Bodega Uruco Wines, generando una nueva unidad de negocios que busque vender al mercado interno. Para lo cual, se realizó un Plan de Negocios, que busca servir como guía para los directivos de empresa, además de analizar la viabilidad del proyecto. En consecuencia, se analizaron diferentes variables tanto del microentorno como el macroentorno. Luego se describe la inversión a realizar y las tareas necesarias para lograr alcanzar los objetivos planteados. Finalmente se realizó un profundo análisis económico y financiero.

La metodología de trabajo que se decidió utilizar es una investigación exploratoria, la cual será respaldada por bibliografía como libros, páginas web, investigaciones hechas durante la carrera y revistas especializadas. Se decidió que para el desarrollo del modelo de negocio se utilizara El Modelo Canvas una herramienta utilizada para describir modelos de negocios creado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Este modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Sirve para poder ver la viabilidad de un negocio o generar estrategias que se aplicarán posteriormente en las estructuras, procesos y sistemas de la organización.

El Modelo Canvas está dividido en 9 bloques básicos que se analizan de una forma lógica y progresiva con el fin de visualizar cómo la organización o unidad de negocio genera ingresos. Estos bloques en orden de análisis son: Segmentos de Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costos.

Finalmente complementará dicha investigación a través de observaciones personales y se realizarán entrevistas con el gerente de la empresa. Por medio de los cuales, se podrá analizar la situación desde una perspectiva más detallada.

Por último, cabe mencionar como está estructurado el trabajo. En el primer capítulo se realiza una breve presentación de la empresa. Luego en el segundo capítulo se realiza un análisis en profundidad de las variables macroeconómicas. En el capítulo tres y cuatro el trabajo describe el mercado del vino, tanto internacional como local, además se describe el turismo en nuestro país y principalmente en la provincia. A continuación, en el capítulo 5, se utilizan 2 herramientas muy reconocida para analizar el microentorno, como la Matriz Foda y las 5 fuerzas de Porter. En el capítulo seis se desarrolla el Modelo Canvas, es el cual, es la base de este trabajo de investigación. Además, en el capítulo 7 se realiza un profundo análisis de la variables macroeconómicas y financieras del proyecto. Finalmente, en el capítulo 8 se encuentran las conclusiones, donde se pone especial énfasis en las ventajas de la implementación del proyecto de inversió

CAPÍTULO I Uruco Wines

1. Descripción de la Empresa:



URUCO WINES

Uruco Wines conjuga juventud, tradición y excelencia en la industria vitivinícola. Con este emprendimiento, su fundador, Rafael Reina Rurtini, nieto de Felipe Rutini, junto a sus hijos mantienen el legado familiar de elaborar vinos de altísima calidad en producciones limitadas, cada botella nos traslada a un mundo de sensaciones, en el que se destacan los aromas y la intensidad de los sabores.

Sus vinos se elaboran con uvas propias, provenientes de uno de los valles vitivinícola más reconocido a nivel mundial, el Valle de Uco en Mendoza Argentina. La propiedad más antigua, de 55 hectáreas, se encuentra ubicada en la zona de El Peral (Tupungato) en ella encontramos, los viñedos más antiguos (algunos datan de mediados del siglo pasado). La otra propiedad de 90 hectáreas se ubica en la cada vez más prestigiosa área de Gualtallary (Tupungato).

La bodega fue construida en 2011, reutilizando un viejo casco que data de 1940, famoso por ser una de las primeras construcciones hechas con bloques de cemento premoldeado. Tiene una capacidad total de 90 mil litros que conjuga moderna tecnología con tanques de acero inoxidable de 72 hl, piletas de cemento premoldeado de 100 y 55 hl y barricas de roble francés y americano.

2. Visión

“Ser una bodega reconocida por la calidad de sus vinos y un diferencial servicio turístico, respetando nuestra historia y combinándola con nuevas técnicas.”

3. Misión



“Producir y comercializar vinos auténticos y originales, utilizando uvas de primera calidad, con la finalidad de brindar al cliente una experiencia única de consumo.”

4. Valores

- Calidad del Producto
- Dedicación y Esfuerzo
- Arraigo y Pertenencia
- Continuidad



5. Ventajas competitivas

- El Producto se elabora con materias primas naturales y de excelente calidad, producidas por la familia hace más de 100 años
- Cuenta con Bodega propia donde elaboran sus productos.
- El apellido familiar es altamente reconocido en el rubro, por producir vinos de alta calidad



Capítulo II Macroentorno

Macro- Entorno:

El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no¹

1. Variables Sociales, Económicas y físicas:

1.1. Demográficas

La Provincia de Mendoza se ubica en el centro oeste de la República Argentina, al pie del Cerro Aconcagua, el pico más alto de la Cordillera de Los Andes. Mendoza ha sido y es una Tierra de Oportunidades².

1. Superficie: 148.827 km²
2. Población: 1.741.610 habitantes
3. Tasa de alfabetización: 97,8 %
4. Producto Bruto Geográfico 2012: U\$S 16.300 millones
5. Tasa de crecimiento promedio anual 2003-2011: 8,3%

1.2. Económicas

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$470 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables.

¹ <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

² <http://www.mendoza.gov.ar/la-provincia/>

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,4% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,6%.

El peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019³.

1.3. Políticas

1.3.1. Instituto Nacional de Vitivinicultura⁴

El Instituto Nacional de Vitivinicultura, creado por Ley N° 14878, tiene como objetivo fundamental la fiscalización de la genuinidad de los productos vitivinícolas; el contralor de la producción, circulación, fraccionamiento y comercialización de los alcoholes etílico y metanol y es Autoridad de Aplicación del Sistema de Designación del Origen de los Vinos y de las Bebidas Espirituosas de Origen Vínico.

1.3.2. COVIAR⁵

La Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) es un organismo público-privado que gestiona y articula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (PEVI), asumiendo el desafío de transformar el sector vitivinícola y potenciar, con visión estratégica, sus fortalezas y oportunidades en el mercado global del vino, del jugo concentrado de uva, de las pasas y uvas de mesa.

Tiene 3 grandes ejes estratégicos:

- Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte.
- Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos.
- Desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y jugo concentrado de uva.

³ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

⁴ <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=cuales-son-las-funciones-del-inv-por-maria-jose-iuvaro>

⁵ <http://coviar.com.ar/quienes-somos/>

1.4. Socio Cultural

Se presta atención a las fuerzas que afectan los valores básicos, las percepciones, las preferencias los gustos y las conductas de una sociedad. Todo este entorno afecta las necesidades y deseos de los consumidores. En “Área del vino”, página web especializada en vitivinicultura, se sostiene que en el sector se ha visto un cambio en la percepción del consumidor, se prefieren ahora los vinos con más color, los espumosos e inclusive los frizantes, por esto se ha visto un cambio en los viñedos de alta calidad y plantación de nuevas variedades de color.

El consumidor, además, está mostrando un interés cada vez mayor por conocer sobre la industria y el vino, es por eso por lo que se debería acrecentar la organización de congresos, seminarios y cursos de degustación tanto para el ámbito científico-tecnológico como para el consumidor común.

1.5. Tecnológicas

El sector vitivinícola está digitalizando todos sus sectores, la importancia de ganar en productividad y reducir costes en gestión son dos de las prioridades de las bodegas. Hoy en día se adapta todo tipo de tecnologías al proceso productivo. A continuación, destacare algunos ejemplos:

Uso de Drones⁶:

La movilidad de los drones facilita realizar análisis exhaustivos de la productividad, pudiendo controlar de cerca cómo evolucionan los brotes o las uvas. Además, nos permite conocer si hay una evolución de malas hierbas en una determinada planta, el estado de humedad de una determinada parcela o, incluso, detectar la presencia de plagas y hongos en una planta. Hoy en día se están desarrollando drones para la



⁶ <https://www.carlosserres.com/el-uso-de-drones-en-viticultura/>

fertilización de la vid, lo cual hace que este proceso sea mucho más eficiente.

Big Data:



Se instalan diferentes sensores en las explotaciones agrícolas que permiten vigilar a tiempo real el estado de los cultivos, y por otro lado, se combinan los datos obtenidos con la información climatológica. Los datos se recogen en tiempo real y pueden consultarse a través de dispositivos móviles, SMS, o a través de la aplicación web.

Cabe destacar que todos estos avances tecnológicos en nuestro país llegan de manera paulatina debido a la falta de inversión y a que el sector es muy tradicionalista y cerrado y muchas veces tarda en confiar en todos estos nuevos elementos.

1.6. Naturales

1.6.1. Agua

Mendoza es una zona árida en donde el agua fue, es y será el factor fundamental del desarrollo. En este sentido, todo el conocimiento relacionado con los usos del agua actuales y futuros forma parte de la información para la toma de decisiones, tanto en lo relacionado con su eficiente asignación como también a su armónica distribución geográfica. En promedio, en toda la provincia, la agricultura recibe 81% del agua disponible, con una eficiencia de

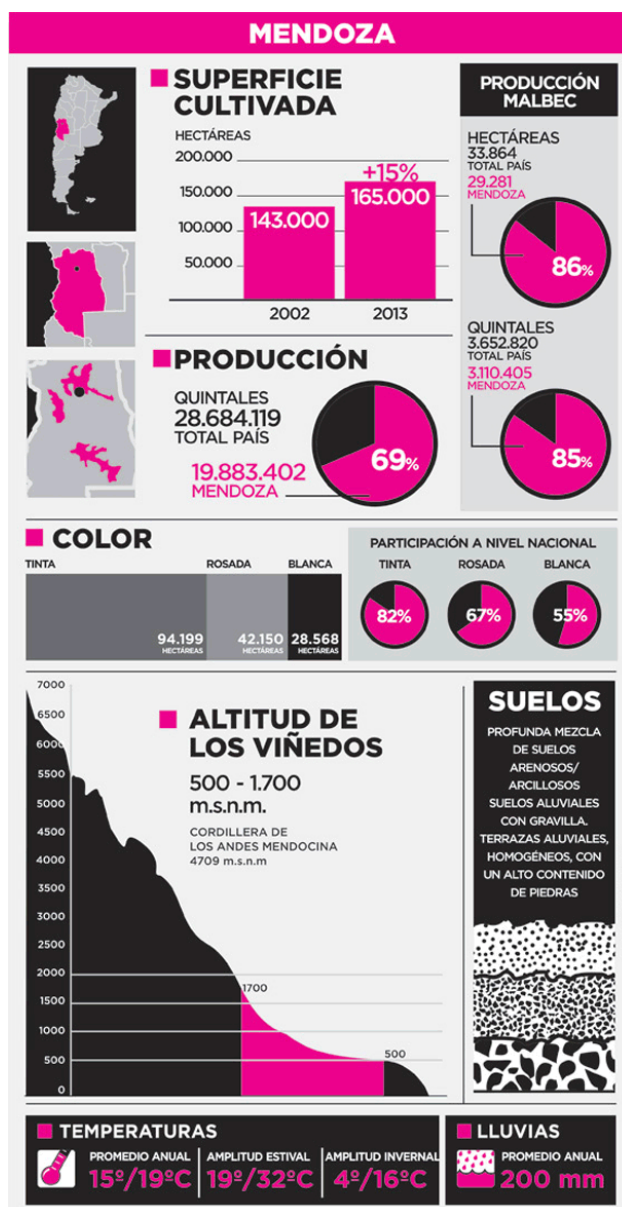
EN QUÉ SE CONSUME EL AGUA



entre 45 y 50 por ciento. Es decir, de cada 100 litros que salen de los diques, la mitad llega a las plantas⁷.

1.6.2. Suelos y Altitud

La provincia, representa más del 60% de la producción de vino de Argentina. Entre las características más importantes, es que cuenta con gran diversidad de suelos, clima, y altitud, mostrando de esta manera, vinos jóvenes y frutales, hasta productos con gran potencialidad de guarda, concentración de fruta y aromas.



⁷<https://www.losandes.com.ar/articulo/view?slug=la-mayor-parte-del-agua-en-mendoza-se-destina-al-sector-de-la-agricultura>

2. _Regiones Vitivinícolas en Argentina

Las áreas vitivinícolas de nuestro país se extienden a lo largo de la Cordillera de los Andes, desde Salta hasta Río Negro. Debido a las características de suelo y clima, se da un lugar óptimo para el cultivo de la vid.

El mapa argentino vitivinícola se compone de cinco regiones principales. De Norte a Sur son las siguientes⁸:

- Región de Salta y Catamarca
- Región de La Rioja
- Región de San Juan
- Región de Mendoza
- Región del Sur Argentino



⁸<https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/las-cinco-zonas-vitivnicolas-de-argentina-y-sus-grandes-vinos>

Mendoza es el centro vitivinícola más importante del país. A esta región se la puede dividir en cuatro áreas⁹.

✓ **Norte mendocino:**

Esta zona integra a los departamentos de Lavalle, Norte de Maipú y Guaymallén, comprende las áreas irrigadas por el río Mendoza. Esta zona es propicia para la producción de vinos blancos, tales como el Chenín, Ugni Blanc y Torrontés.

✓ **Zona alta del río Mendoza:**

Abarca Luján de Cuyo, parte de Maipú y parte de Las Heras. Por las virtudes de su agro-ecología esta zona ha sido elegida por las principales bodegas para elaborar los más exquisitos vinos finos, se destaca la localidad de Vistalba, donde se produce el mejor Malbec, con un bouquet que no se obtiene en ninguna otra región. También se producen otros varietales tintos como el Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot y Bonarda. Entre los blancos se cultivan el Chardonnay, Chenin, Moscatel y Viognier.

✓ **Zona del Este mendocino:**

San Martín, Junín, Rivadavia, Santa Rosa y La Paz constituyen la zona productora más grande de la provincia, con el 49 % de la superficie cultivada. Los cepajes mejor adaptados a la región son Bonarda, Tempranillo y Syrah. En esta zona también se producen uvas para el consumo en fresco.

✓ **Valle de Uco:**

Comprende los departamentos de Tunuyán, San Carlos y Tupungato. Los viñedos se extienden en una altitud que oscila entre los 900 y los 1200 metros sobre el nivel del mar. Las variedades más extendidas son Malbec, Barbera, Cabernet Sauvignon y Merlot.

⁹<https://www.winesofargentina.org/es/noticias/ver/2013/08/01/mendoza-capital-mundial-del-vino>

3. Resumen Capitulo II

Las variables macroeconómicas son fuerzas externas que afectan de manera indirecta a la empresa. En el caso de la Bodega Uruco, encontramos que las variables económicas y políticas repercuten de manera negativa en el proyecto. La economía argentina es una de las más golpeadas y menos estables de la región, provocando fuerte inflación y volatilidad del tipo de cambio, esto causa incertidumbre por suba de costos, y retracción de la demanda por pérdida de valor adquisitivo. La inestabilidad política provoca falta de confianza, de previsibilidad, y genera mucha dificultad a la hora de la toma de decisiones por no poder o ser muy complejo proyectar un negocio a largo plazo.

Por otro lado, existen otras variables que juegan a favor del proyecto, Mendoza es una provincia, muy valorada y reconocida como destino turístico, tanto a nivel nacional, como internacional, es una de las 8 capitales mundiales del vino. Desde el punto de vista socio cultural, el vino tiene un gran reconocimiento, el turismo vitivinícola presenta una significativa potencialidad, está relacionado con el disfrute y posicionado en un segmento de población con capacidad económica que reconoce y valora el “encanto del mundo del vino”. Por esto y así lo demuestran los estudios realizados por universidades de USA, que las personas son menos sensibles a los precios cuando se refiere al consumo de vino.

Capítulo III Mercados del Vino

1. El Mercado Mundial del vino

El director general de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), Jean-Marie Aurand, presentó el pasado 24 de abril de 2018 en la sede de este organismo en París, los elementos informativos sobre el potencial de producción vitícola, el balance de la cosecha y la situación del mercado y el comercio internacional en 2017.

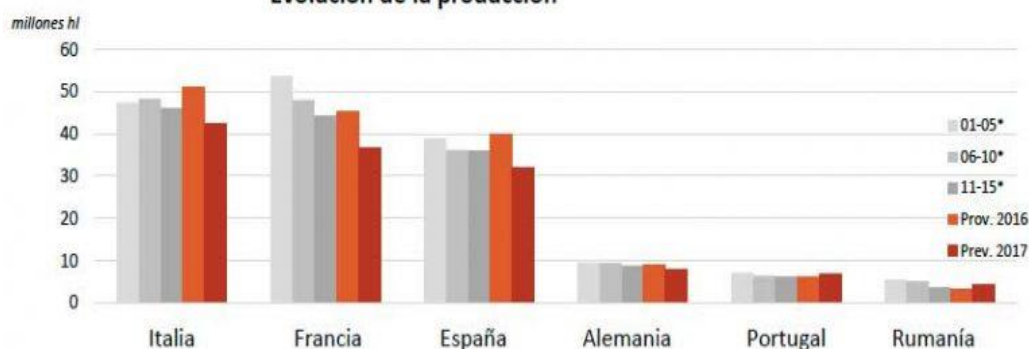
Principales Conclusiones:

1.1. Una producción mundial de vino históricamente baja

En 2017, la producción mundial de vino (excluidos zumos y mostos) alcanza los 250 mill. hl, lo que supone una reducción de 23,6 mill. hl con respecto a la producción de 2016. Se trata, por ende, de un volumen de producción que puede describirse como históricamente bajo.

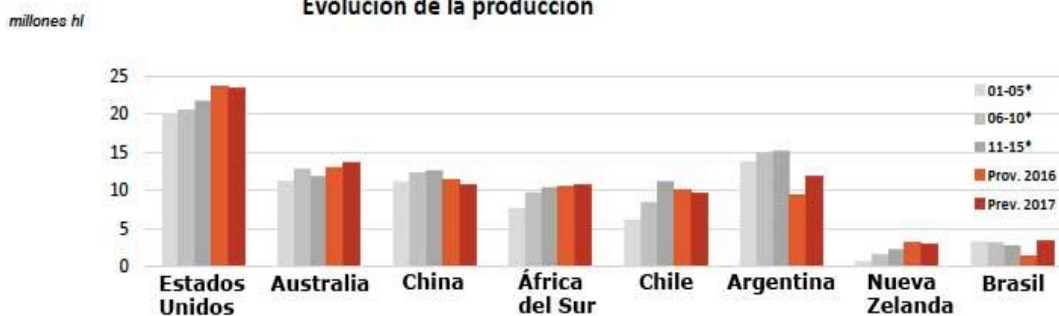
Europa

Evolución de la producción



Fuera de Europa

Evolución de la producción



1.2. Estabilización mundial de la superficie de viñedo¹⁰

En 2017, la superficie vitícola mundial (superficie total plantada de viñedos, incluidos aquellos improductivos o sin cosechar) es prácticamente similar a la de 2016 (reducción de 22 mha) y alcanzaría los 7,6 mill. Ha

1.3. El consumo mundial de vino se consolida

Se calcula que el consumo mundial de vino asciende, en 2017, a 2436 mill. hl, lo que representa un aumento de 1,8 mill. hl con respecto a 2016. Los Estados Unidos, con un consumo estimado de 32,6 mill. hl, continúan siendo el primer consumidor del mundo.

La caída del consumo se suaviza en los países europeos tradicionalmente productores y consumidores. Francia registra un descenso muy moderado, con 27 mill. hl, mientras que Italia (22,6 mill. hl), España (10,3 mill. hl) y Alemania (20,2 mill. hl) anotan cierto aumento. En 2017, el Reino Unido alcanza los niveles de 2015 (12,7 mill. hl), tras un ligero aumento del consumo en 2016.

Por lo que respecta a China, durante el año 2017, el consumo, obtenido por balance, se acerca a los 18 mill. hl, lo que supone una variación positiva del 3,5 % con respecto a 2016.

En Sudamérica, el consumo interior disminuye en 2017 con respecto a 2016, principalmente en Argentina 8,9 mill. hl, lo que supone una reducción del 5 % con respecto a 2016.

1.4. Aumento del comercio internacional de vino: en volumen y valor

En 2016, el mercado internacional, considerado como la suma de las exportaciones de todos los países, alcanzaría un volumen de 107,9 mill. hl, lo que equivale a un

¹⁰ <https://www.tecnovino.com/radiografia-del-vino-en-el-mundo-produccion-superficie-consumo-y-comercio/>

aumento del 3,4 % con respecto a 2016, y un valor de 30.400 mill. EUR, lo que equivale a un aumento del 4,8 % con respecto a 2016.

2. El Mercado del Vino en Argentina

En Argentina existen más de 900 bodegas activas, lo cual, demuestra la importancia del sector para la economía del país. La vitivinicultura es una economía regional emblemática que tiene el más amplio despliegue territorial. Es imprescindible la promoción de esta actividad económica compuesta mayormente por pequeños y medianos productores. El 92% de los viticultores tienen hasta 25 hectáreas y son los que concentran el 55% de la superficie total cultivada de vid en el país. La vitivinicultura genera más de 106 mil puestos de trabajo directos y 280 mil indirecto. El complejo vitivinícola es una de las 10 principales cadenas exportadoras del país, junto son casi 500 exportadores que llegan con sus vinos a 127 países. Los principales mercados para los vinos argentinos son: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Brasil y países Bajos.

En Argentina hay 223.585 has cultivadas con viñedos. Malbec (21%), Cereza (15%), Bonarda (10%), Criolla Grande (8%), Cabernet Sauvignon (8%), Syrah (7%), Pedro Giménez (6%), resto (25%). De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), el año pasado cerró con un incremento en el volumen de las exportaciones vitivinícolas de 26,7%, en comparación con 2019. La Argentina además fue uno de los cuatro países productores que pudieron lograr crecimientos de volumen, liderando el pelotón de los ganadores, seguido por Italia, Nueva Zelanda y Portugal. Nuestro país ocupa el séptimo lugar a nivel mundial de consumo per cápita de vino, siendo actualmente de 22 litros de vino anuales por habitante, 8 de cada 10 argentinos beben vino en el hogar y en compañía de la pareja y/o la familia. Argentina está en el sexto puesto en producción de vinos con 11,8 millones de hectólitros y séptimo lugar en la superficie implantada, con más de 230 mil hectáreas.¹¹

¹¹ <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/campana-vino-argentino/datos-del-sector>

3. Resumen Capitulo III

En este capítulo buscamos conocer brevemente el mercado mundial del vino, creemos que es importante conocer la situación mundial, ya que nos servirá como indicador y como guía para entender el mercado donde nos desarrollamos. Las dos principales conclusiones que encontramos, y que son positivas para nuestro proyecto, son que el consumo mundial de vino se ha consolidado y no solo eso, sino que muestra un pequeño crecimiento, pero sostenido en los últimos años. Además de esto, el informe concluye que existe una disminución en la producción de vinos, y esto está relacionado directamente con que el número de hectáreas productivas se han ido reduciendo levemente año a año. Por esto y por la fuerte demanda de vino fraccionados de calidad es que el precio del vino ha aumentado en los últimos años, lo que genera mayor rentabilidad para nuestro proyecto.

Luego analizamos el mercado nacional del vino, cabe destacar que no se hizo un análisis en profundidad del mercado mendocino, mercado objetivo del proyecto, porque no existe información de fuentes oficiales. Por esto creemos que los datos nacionales pueden servir como guía para nuestro análisis. Dentro de las principales conclusiones que pudimos sacar, es que el consumo del vino en Argentina se ha disminuido en los últimos años, lo cual, se debe principalmente a la situación económica del país, si bien esta variable afecta el proyecto, nuestro mercado objetivo, no se ve tan afectado por esta variable. Otra conclusión importante es la gran cantidad de bodegas que existen en el país, actualmente son más de 900 bodegas, lo cual, significa que existe un mercado hiper competitivo. Esta situación negativa se vuelve más positiva, al observar que la mayoría de estas bodegas, exportan sus productos. Por lo cual, si bien, el mercado interno es super competitivo no es tan competitivo como el internacional.

Capítulo IV Turismo

1. El Turismo en Argentina

A continuación, se procede a analizar los datos oficiales, obtenidos de la página oficial del Gobierno argentino, para entender de mejor manera ¿quienes visitan nuestro país?, ¿cuándo lo hacen?, ¿de dónde vienen? También se analizaremos datos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, frontera por donde más turistas entran a nuestro país, para ver entender la causa del viaje de los extranjeros, cuanto suelen gastar por noche y cuánto dura su viaje en la Argentina.

Para poder analizar todo esto hemos recopilados tablas dinámicas utilizadas por el Gobierno Argentino que nos permiten analizar mejor la situación. Se analizaron los años 2017,2018 y 2019.

1.1. Quienes

La conclusión que se buscaba encontrar en este analizar era intentar de segmentar el mercado de turistas en Argentina. Como primera conclusión llegamos a que prácticamente llegan la misma cantidad de hombre y mujeres al país. La segunda conclusión es que el grupo de edad predominante es de los 30 a los 44 años, a este le siguen muy de cerca el grupo entre los 45 y 59. Creemos que esto es muy positivo para nosotros ya que vemos a gente de esta edad como un público objetivo para nuestro proyecto.

Pais_de_residencia (Todas) ▼	
Etiquetas de fila ↑	Suma de Turistas_no_residentes
2017	6.711.328
Femenino	649.505
Masculino	677.985
SD	5.383.839
2018	6.941.828
Femenino	3.414.763
Masculino	3.517.813
SD	9.252
2019	7.399.050
Femenino	3.685.189
Masculino	3.712.505
SD	1.356
Total general	21.052.206

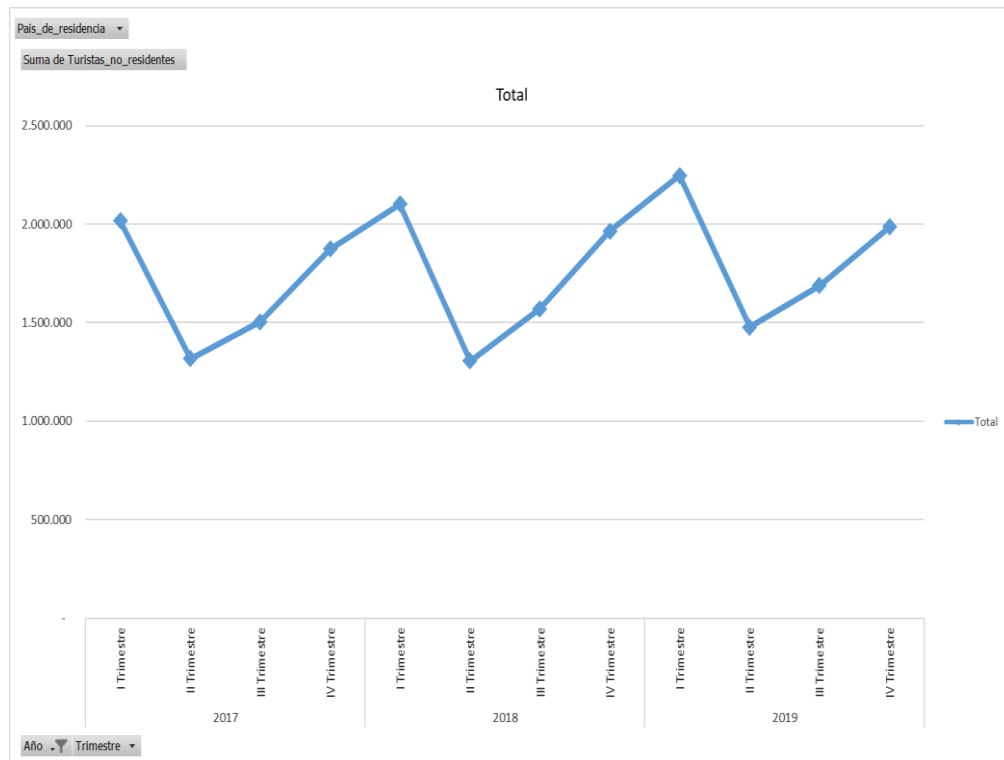
Pais_de_residencia (Todas)	
Etiquetas de fila	Suma de Turistas_no_residentes
2017	6.711.328
60 años y más	255.619
Entre 18 y 29 años	280.302
Entre 30 y 44 años	385.943
Entre 45 y 59 años	302.042
Menores de 18 años	103.555
SD	5.383.867
2018	6.941.828
60 años y más	1.347.406
Entre 18 y 29 años	1.339.503
Entre 30 y 44 años	1.990.222
Entre 45 y 59 años	1.652.778
Menores de 18 años	603.230
SD	8.689
2019	7.399.050
60 años y más	1.472.740
Entre 18 y 29 años	1.384.360
Entre 30 y 44 años	2.137.270
Entre 45 y 59 años	1.746.716
Menores de 18 años	656.413
SD	1.550
Total general	21.052.206

1.2. ¿Cuándo?

Luego de analizar la información se puede ver una constante como el turismo en nuestro país aumenta fuertemente en el primer y cuarto trimestre del año y empieza a decaer en la temporada invernal, hasta mediados de agosto donde empieza a recuperarse. Creemos que la época en que nos visitan favorece totalmente nuestro negocio, ya que coincide con la vendimia, lo cual nos permitirá tener una gran tracción de turistas hacia nuestro proyecto.

Pais_de_residencia (Todas)	
Etiquetas de fila	Suma de Turistas_no_residentes
2017	6.711.328
I Trimestre	2.016.334
II Trimestre	1.317.927
III Trimestre	1.504.209
IV Trimestre	1.872.858
2018	6.941.828
I Trimestre	2.101.007
II Trimestre	1.305.035
III Trimestre	1.570.933
IV Trimestre	1.964.853
2019	7.399.050
I Trimestre	2.247.075
II Trimestre	1.478.209
III Trimestre	1.688.032
IV Trimestre	1.985.734
Total general	21.052.206

1.3. ¿Dónde?



Si bien encontramos una gran diversidad de nacionalidades, destacamos que lógicamente los países limítrofes nos visitan muchos, entre ellos Brasil y Chile, pueden representar un gran mercado para nosotros. Brasil es uno de los mayores consumidores de vinos argentinos y Chile si bien no es un gran consumidor debido a su mercado nacionalista, creemos que es una gran oportunidad debido a la cercanía y que la mayoría de los chilenos entran a nuestro por país por Mendoza.

Fuera de los países limítrofes, se ha visto en los últimos años un fuerte crecimiento de turistas europeos y Norteamericanos, esto representa un mercado objetivo y una gran oportunidad para nosotros, ya que debido al fuerte reconocimiento de nuestros vinos tanto en Estados Unidos como Europa, y a la

gran capacidad económica de sus turistas, representan un mercado muy rentable para nosotros¹².

Pais_de_residencia (Todas) ▼	
Etiquetas de fila	Suma de Turistas_no_residentes
2017	6.711.328
Bolivia	552.178
Brasil	1.241.378
Chile	1.029.735
EE.UU. y Canadá	444.883
Europa	908.854
Paraguay	943.234
Resto de América	590.811
Resto del mundo	289.943
Uruguay	710.312
2018	6.941.828
Bolivia	548.066
Brasil	1.318.148
Chile	1.087.246
EE.UU. y Canadá	480.338
Europa	939.038
Paraguay	899.365
Resto de América	639.830
Resto del mundo	310.663
Uruguay	719.134
2019	7.399.050
Bolivia	550.109
Brasil	1.474.567
Chile	1.141.093
EE.UU. y Canadá	533.237
Europa	1.032.144
Paraguay	851.385
Resto de América	693.919
Resto del mundo	323.086
Uruguay	799.510
Total general	21.052.206

¹² <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/info/turismo-internacional>

Lo siguiente que analizamos y creemos que son datos muy interesantes para nuestro proyecto, es información pública de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, paso fronterizo por donde más turistas entran a nuestro país. Encontraremos información del motivo del viaje, del tipo de hospedaje y si el turista llega o no con paquete turístico. Todo esto es muy importante para nosotros, ya que nos dirá donde buscar a nuestro público objetivo y principalmente con qué tipo de empresas debemos hacer alianzas.

La primera conclusión es que el 71,6% de turistas que entran por este paso fronterizo, visitan nuestro país con el motivo de vacaciones o visita un amigo. Esto representa un dato muy positivo para nosotros, ya que esto significa que los turistas ingresan en nuestro país en búsqueda de realizar actividades de ocio en nuestro país, y es sabido que una de las actividades más características de nuestro país es visitar una bodega.

Luego podemos ver que en promedio el 38% de los turistas se aloja en hoteles 4 y 5 estrellas, esto nos la guía de que, si o si deberemos hacer alianzas con hoteles de este tipo, ya que no solo gran cantidad de gente se hospeda en este tipo de alojamiento, sino que a la vez el perfil del cliente de los hoteles 4 y 5 estrellas coincide en gran parte con nuestro perfil de cliente. Otra razón muy importante para buscar realizar fuerte alianzas con hoteles es que, según datos de CABA, más del 86% de los turistas llegan a nuestro país sin paquete turístico. Esto representa una gran oportunidad para nosotros si logramos formar alianzas con hoteles y agencias de viaje de turismo receptivo, pero a la vez puede ser una amenaza si consideramos que nuestro proyecto no es una bodega de renombre nacional, por lo cual será vital para nosotros saber vender nuestro proyecto.

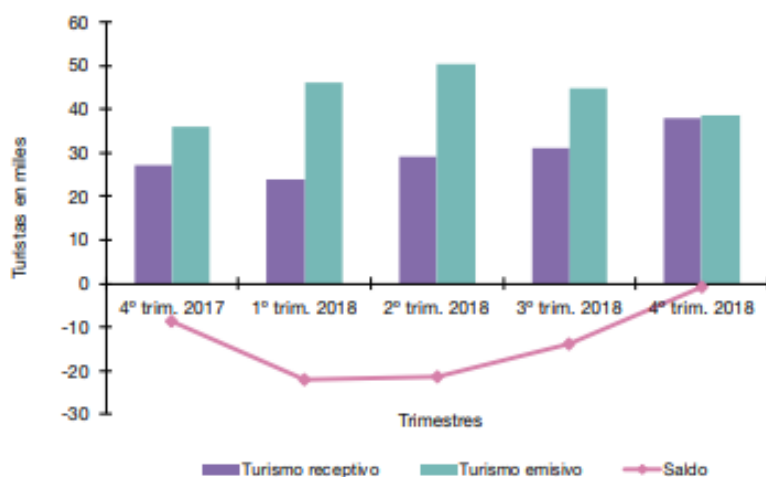
El segundo cuadro de datos nos muestra dentro de nuestros principales mercados objetivos, en promedio cuanto gasta un turista por noche y cuantas noches se quedan en nuestro país. Esto es muy interesante ya que lo primero que podemos ver es que el promedio de estadía aumenta en el primer y cuarto trimestre del año, lo cual coincide con la temporada alta de nuestro proyecto. El promedio de gasto es de U\$D 86 por noche, lo cual significa una buena oportunidad ya que el gasto es muy alto. Finalmente cabe destacar que a lo

contrario que pensábamos los países con mayor promedio de gasto son Chile y Brasil¹³.

2. Turismo en Mendoza

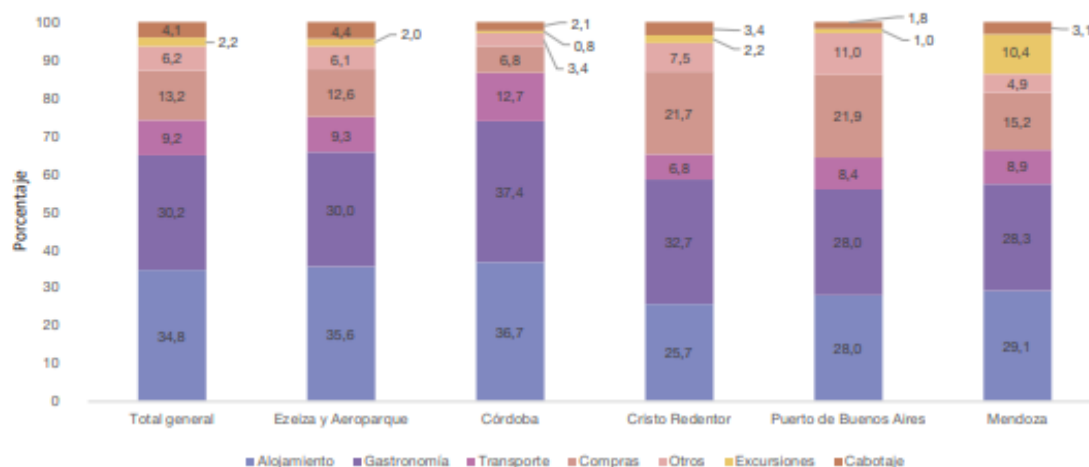
Para el cuarto trimestre de 2018, se estimaron 37,9 mil llegadas de turistas no residentes, 39,7% superior respecto al mismo trimestre de 2017. Se registraron 331,2 mil pernoctaciones de turistas no residentes, aumentó 35,4% respecto del mismo período del año anterior; El gasto del turismo receptivo totalizó US\$ 32,1 millones, creció 35,7% respecto al mismo trimestre de 2017. El 4% del turismo total de argentina llega por Mendoza

Flujo receptivo y emisoro de turistas internacionales y saldo. Aeropuerto Internacional de Mendoza. Cuarto trimestre 2017-cuarto trimestre 2018



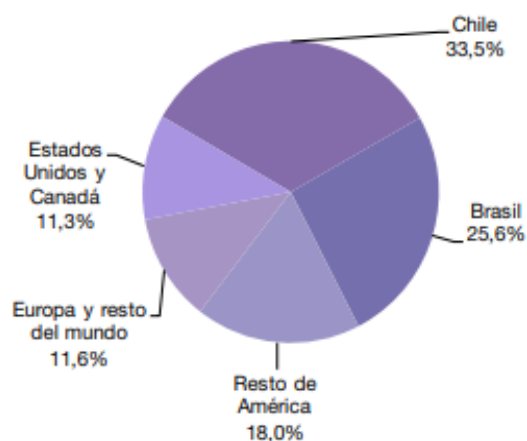
¹³<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29224>;
<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=61505>

Turismo receptivo. Composición del gasto total en porcentaje, según rubros, por paso fronterizo. Año 2018

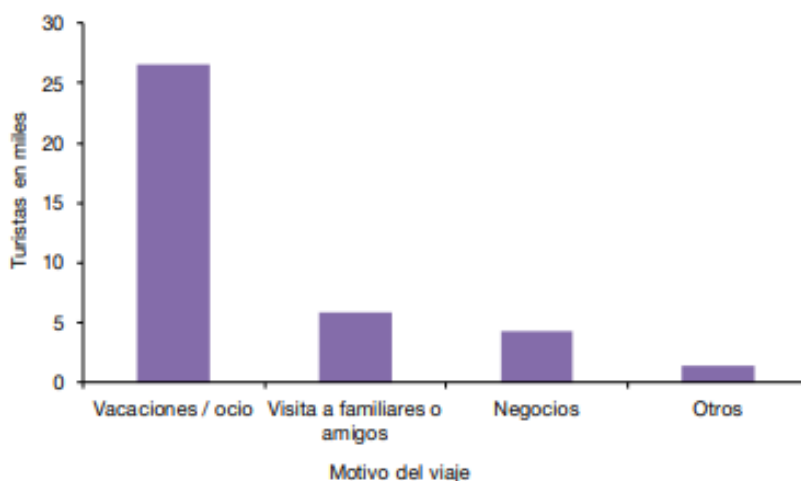


La estadía promedio fue 8,7 noches, 3,0% menos que lo registrado en igual período de 2017. El bloque de países que conforman “Resto de América” y “Europa y resto del mundo” tuvieron la mayor estadía promedio, con 17,4 y 13,2 noches, respectivamente. El gasto diario promedio fue US\$ 97,0, lo que implicó una leve alza de 0,2% con relación al cuarto trimestre de 2017. Los brasileños presentaron el mayor gasto diario promedio, US\$ 164,8; seguidos por los residentes de “Estados Unidos y Canadá”, con US\$ 136,4. El principal motivo del viaje fue “Vacaciones/ocio”, con 69,9% de los turistas, cifra que representó un aumento interanual de 61,5%.

Turismo receptivo. Distribución de los turistas según residencia habitual. Aeropuerto Internacional de Mendoza. Cuarto trimestre de 2018

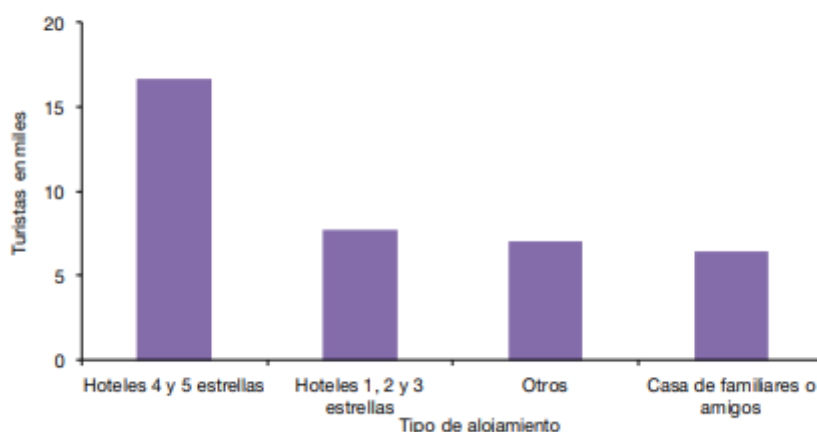


Turismo receptivo. Distribución de turistas por motivo principal del viaje. Aeropuerto Internacional de Mendoza. Cuarto trimestre de 2018



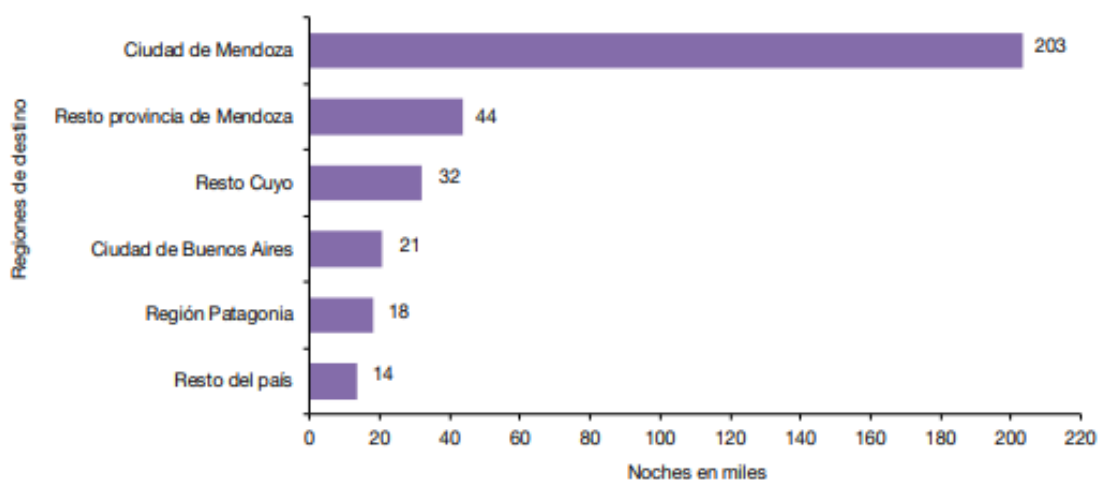
El 44,0% de los turistas no residentes pernoctó en “Hoteles 4 y 5 estrellas”, tipo de alojamiento que presentó un incremento de 16,5% respecto del cuarto trimestre de 2017. Además, hubo un fuerte incremento de 207,5% en la categoría “Otros”, que incluye especialmente, alquiler de casa o departamento.

Turismo receptivo. Distribución de turistas por tipo de alojamiento. Aeropuerto Internacional de Mendoza. Cuarto trimestre de 2018



El 92,9% de los turistas no residentes viajó a la Argentina sin paquete turístico. La ciudad de Mendoza captó el 61,4% de las pernoctaciones, y presentó un crecimiento de 13,0% en relación con el cuarto trimestre de 2017.

**Turismo receptivo. Pernoctaciones por destino. Aeropuerto Internacional de Mendoza.
Cuarto trimestre de 2018**



Actualmente en Mendoza hay 146 establecimientos dedicados al turismo del vino distribuidos de la siguiente manera:

Localidad	Establecimientos
Luján de Cuyo	61
Maipú	23
San Rafael	22
Tunuyán	13
Tupungato	8
San Martín	5
Guaymallén	3
San Carlos	3
Godoy Cruz	2
Rivadavia	2
Santa Rosa	2
Junín	1
Lavalle	1

Cabe destacar que siendo el Valle de Uco y Tupungato especialmente, una de las regiones más reconocidas mundialmente, en el área vitivinícola, solo existen 8 establecimientos que ofrecen actividades de enoturismo, esto representa una gran oportunidad, ya que no existe un exceso de oferta como si sucede en otras localidades como Lujan de Cuyo.

De acuerdo al tamaño de los establecimientos se ubican con un 43% los pequeños, 31% micro, 17% medianos y 9% los grandes. Los servicios que ofrecen son variados y el idioma inglés es el que predomina (86%) sobre otros no menos importantes como el portugués, francés, italiano y alemán. Los días de la semana que los establecimientos abren sus puertas a los visitantes, van de lunes a sábado con porcentajes que casi alcanzan el 90%. Al año estos atractivos turísticos de Mendoza trabajan los meses de enero a diciembre.

Actividades	Porcentaje
Visita a Bodegas	98%
Visita a viñedos	74%
Wine shop	77%
Eventos	69%
Gastronomía	53%
Wine Bar	34%
Cosecha	33%
Poda	49%
Sala de arte	24%
Museo	13%
Auditorio	11%
Alojamiento	12%
Golf	1%
Spa	2%

El cuadro anterior resulta de gran importancia para nuestro proyecto, ya que nos permite ver la demanda total de las actividades elegidas por los turistas, y esto lo debemos utilizar como guía a la hora de decidir nuestra expansión.

Los amantes del turismo del vino que visitan estos establecimientos corresponden a un 49% los nacionales, 36% extranjeros, 8% locales y 7% resto de la provincia. A nivel nacional Buenos Aires encabeza el listado de los turistas internos que llegan a Mendoza, seguido por Córdoba, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santa Fe y Mendoza. A nivel internacional, el ranking está liderado por Brasil, Estados Unidos y Canadá, Inglaterra, resto de América y Resto de Europa.

Durante 2018 las Bodegas de Mendoza recibieron 1.148.694 visitantes. Del total, y en orden decreciente, San Rafael capturó 332.438, Maipú 326.594 y Luján de Cuyo 319.398. El Valle de Uco, en su conjunto, alcanzó los 158.000.

Los gastos que realizan los visitantes es aproximadamente de 46 US\$ en catas y visitas, en alojamiento 262 UD\$, mientras que 62 US\$ en comida en Valle de Uco. Los mismos datos para Luján y Maipú son 36 UD\$, 48 US\$ y 31 US\$ respectivamente. San Rafael tiene para los mismos rubros precios más bajos a saber: 24 US\$, 55 UD\$ y 6 US\$ para los mismos rubros.

En cuanto a las inversiones en bodegas abiertas al turismo, el informe demuestra que un 76% realizó mejoras durante 2018, con destinos como: instalaciones, marketing, bienes de capital, inmuebles, capacitación RRHH, informática y finalmente investigación y desarrollo.

La promoción y comercialización de los establecimientos eligen promocionar sus actividades a través de las redes sociales (33%), seguido por páginas webs (16%), participación en ferias (14%), folletos, entre los principales. Los canales de comercialización son en orden de importancia: directa, agencia de viaje, redes sociales, mostrador, otro. Las consultas internacionales proceden de: Brasil, Estados Unidos y Canadá, Europa, etc.

El principal motivo de alojamiento en la localidad es el turismo del vino (conocer la bodega), siendo los hoteles de tres y cuatro estrellas los más elegidos por los visitantes.

3. Resumen Capitulo IV

En este capítulo lo que buscamos analizar es la parte turística de nuestro de proyecto. No interesaba mucho aprender que personas visitan nuestra Provincia y cuáles son sus motivos. Creemos que de esta forma es más simple segmentar el mercado y lograremos un mejor resultado.

Luego de analizar género, edad, lugar de origen, momento de la visita y mucho otros factores, previamente mencionados, quedamos muy conformes con los resultados. Ya

que creemos que existe una gran oportunidad para desarrollar el área turística en la Bodega.

Dentro de los datos mas importantes que encontramos, se destacan la poca oferta de establecimientos dedicados al enoturismo en la región del Valle de Uco. Sumado a esto se destaca que el 98% de los turistas visitan Mendoza para conocer una Bodega. Finalmente, el dato más alentador es que el gasto promedio en la zona del Valle de Uco aumenta fuertemente. Estas tres variables, sumadas a la fuerte cantidad de visitantes que recibe la provincia, genera una gran oportunidad para el proyecto.

Capítulo V Microentorno

1. Microentorno

Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”, describió 5 fuerzas

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor
- Los nuevos competidores entrantes
- La amenaza que generan los productos sustitutos
- La naturaleza de la rivalidad

Hoy en día estas fuerzas son la herramienta más utilizada a la hora de analizar el microentorno de una empresa.



1.1. El Poder del Cliente

Esta variable examina el poder de negociación de los clientes y su efecto sobre precios y calidad.

El poder lo tiene la empresa o el cliente dependiendo de las siguientes variables.

1. La existencia de diversas empresas sustitutas en el mercado
2. El volumen de compra por parte del cliente. Cuanto mayor sea mayor poder tendrá el cliente.
3. El cambio de empresa tiene costo 0 o muy bajo para los clientes
4. La posibilidad de que el producto sea fabricado por el propio cliente

En nuestro caso podemos concluir que los clientes tienen un poder medio de negociación. Ya que, por un lado, el mercado vitivinícola y el enoturismo son mercados muy competitivos, donde existen diversas empresas sustitutas. Además, el cambio de empresa tiene un costo nulo para cada cliente.

Pero por el otro lado, las empresas tienen poder de negociación, ya que el volumen adquirido por cada cliente es muy bajo, y perder un cliente particular no representa una amenaza para una empresa. Finalmente, las características del producto hacen imposible que el cliente pueda realizar su propio producto.

1.2. El poder del Proveedor

Los proveedores son empresas o personas que facilitan los servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización. Todos ellos afectan directamente la calidad, el costo y los plazos de entrega para cualquier bien o servicio.

El poder del proveedor se refiere a la capacidad que tiene el mismo, de subir los precios en el mercado. El mismo tiene mayor poder cuando:

- El producto que vende tiene pocos o ningún sustituto
- Las compras de un sector de la industria no afectan a su rentabilidad
- Existen costos elevados, para las empresas, que quieren cambiar de proveedor

- Existe la posibilidad que el proveedor ingreso al mercado

En el caso de la bodega el poder del Proveedor vuelve a ser medio. Ya que si bien, para el caso muchos de los proveedores, como barricas o botellas, no existen productos sustitutos y los costos de cambiar de proveedor son muy elevados para cualquier bodega.

Ningún proveedor en particular podrá ingresar al mercado vitivinícola, ya que la producción de un vino es algo tan complejo, que requiere de la participación de muchos proveedores, por lo cual, ningún proveedor en particular tiene la capacidad de ser una amenaza si decide ingresar al mercado. Finalmente, los proveedores vitivinícolas dependen 100% de las compras del sector, por lo cual, su poder se ve reducido otra vez en este punto.

1.3. . Los nuevos competidores entrantes

Este punto analiza riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado. El mercado vitivinícola tiene una gran barrera de ingreso, que es la necesidad de grandes inversiones iniciales. De cualquier forma, dicha barrera resulta ser insuficiente, y vemos que hoy en día existe un mercado muy competitivo, que además cada vez recibe más competidores, sobre todo en el nicho que Uruco Wines trabaja, bodegas boutique.

Consideramos este punto, como uno de alto riesgo para la empresa, ya que la misma no tiene ninguna capacidad para evitar el ingreso de nuevos competidores.

1.4. La amenaza que generan los productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las necesidades del cliente de manera similar. En el caso del vino, cada día existen mas productos sustitutos. Lo que representan un gran riesgo para la empresa, ya que el cliente no solo puede

buscar sustitutos en el mismo mercado, sino que los encuentre con facilidad en otros mercados.

Algunos de los productos sustitutos que encontramos son:

- Cerveza
- Bebidas Espirituosas
- Whisky
-

1.5. La naturaleza de la rivalidad

Este punto busca analizar la fuerza de competencia en el mercado, como ya hemos destacado previamente, el mercado vitivinícola es sumamente competitivo y existen gran cantidad de actores en todos los sectores del mercado. Por lo cual, esta alta competitividad representa una amenaza para la empresa.

2. Matriz FODA

	<u>Fortalezas</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte Cultura Vitivinícola 2. Alto reconocimiento apellido familiar 3. Buen Manejo Capacidades Financieras 4. Alta Calidad Producto, y Alta Relación Precio-Calidad 	<u>Debilidades</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bodega Pequeña 2. Bodega Joven 3. Falta de Expertos en determinadas áreas 4. Falta de Reconocimiento Clientes
<u>Oportunidades</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto Nivel del Dólar 2. Alto Nivel de Turismo 3. Apertura de Nuevos Mercados 	<u>Tratamiento FO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la ventaja de tener un apellido muy reconocido mundialmente, para explotar el turismo ofreciendo vinos de alta calidad a un precio muy competitivo 	<u>Tratamiento DO</u> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar oportunidades en nuevos mercados, que no estén explotados por las grandes corporaciones. Buscar un nicho de mercado
<u>Amenazas</u> <ol style="list-style-type: none"> 5. Sector muy Competitivo 6. Costos Elevados 7. Situación Económica del País 8. Caída del Consumo Per Cápita 	<u>Tratamiento FA</u> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el buen manejo de la economía de la empresa y la alta relación precio-calidad para poder ganar una mayor cuota de mercado 	<u>Tratamiento DA</u> <ul style="list-style-type: none"> • Intentar de evitar que la crisis actual, golpee a la empresa fuertemente

3. Resumen Capitulo V

El microentorno son aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. Estudiar el microentorno por parte de las empresas es imprescindible. Esto se debe a que los productos requieren de muchos pasos para llegar al cliente final, y una buena relación con los actores que participan en ese proceso es fundamental. A diferencia del macroentorno, la empresa si tendrá poder para influenciar a estas fuerzas.

En este capitulo se busca analizar el microentorno con dos estudios muy conocidos. Por un lado, analizamos las 5 fuerzas de Porter, la principal conclusión que obtuvimos es que para el caso de la Bodega Uruco, el microentorno es de riesgo medio-alto. Esto se debe a que en 3 de las 5 fuerzas el microentorno presenta un gran riesgo, ya que la Bodega no puede evitar la entrada de nuevos actores. Y existen múltiples productos sustitutos y el mercado es hiper competitivo. Este riesgo se merma, por el hecho de que ni los proveedores ni los clientes tienen mucho poder.

Por otro lado, hicimos una matriz FODA, para conocer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este caso el resultado es positivo, ya que la bodega cuenta con un nombre y legado familiar que pocas bodegas en el mundo pueden contar. Además de eso, existe una gran oportunidad para desarrollar el enoturismo en la Bodega.

Capítulo VI El Proyecto de Inversión

1. Proyecto de Inversión

El proyecto de inversión buscara desarrollar el comercio directo con el cliente. Actualmente la empresa no vende a los clientes directamente, sino que se dedica a buscar grandes revendedores que coloque su producto en el mercado.

Esta estrategia de revendedores ha permitido a la empresa desarrollarse hasta cierto punto. Ya que, al no existir la posibilidad de desarrollar una campaña de marketing masiva, debido al costo de esta, la empresa se ha convertido en una pequeña bodega del montón para los revendedores.

Como es sabido, los revendedores no compran a precios muy alto ni pagan de la mejor manera. Por lo cual, la empresa ha sufrido un estancamiento y depende exclusivamente de la voluntad del revendedor para colocar su producto en el mercado.

Por lo cual, creo que el mercado directo puede ser una gran opción para la bodega. Primero la inversión a realizar es muy baja, en comparación a una campaña de marketing masiva. Además, la venta al público directo genera márgenes muy altos y grandes flujos de ingresos.

En una primera etapa, desarrollaremos la imagen y un área comercial exclusiva para clientes directos, ya que la venta a grandes revendedores funciona bien y creemos que para generar una diferencia significativa deberíamos realizar una inversión que hoy en día no está en las posibilidades de la bodega.

La segunda etapa consta de desarrollar el enoturismo en la Bodega. La inversión para la bodega será mínima ya que la misma está preparada para recibir turismo. Con la convicción de no generar costos fijos para la bodega, y menos en épocas de incertidumbre, creemos que tercerizar el servicio de turismo será la mejor opción.

A continuación, realizaremos el análisis en profundidad de cada etapa con un modelo Canvas. Finalmente se realizará un análisis financiero y económico para comprobar el éxito de esta propuesta.

2. El modelo Canvas

Desarrollado por Alexander Osterwalder, se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas.

El Modelo Canvas está dividido en 9 bloques básicos que se analizan de una forma lógica y progresiva con el fin de visualizar cómo la organización o unidad de negocio genera ingresos. Estos bloques en orden de análisis son: Segmentos de Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costos.



Fuente: <https://www.keyandcloud.com/aplicar-modelo-canvas-plan-neqocio/>

2.1. Segmentos de Mercados

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad. Una empresa puede atender uno o varios segmentos de mercado.

Según Osterwalder, los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Para el análisis de los segmentos de Mercado de la Bodega Uruco Wines, decidimos segmentar el mercado, para entender las características generales de nuestros clientes. Para esto se utilizó información de la base de datos de la empresa.

Segmentos	Mendocinos	No Mendocinos
Variables Geograficas		
Residencia	Chacras de Coria,Palmares,Dalvian	CABA,Cordoba y Rosario
Variables Demograficas		
Sexo	Masculino	Masculino
Ciclo de Vida	Adultos 4ta y 5ta Generacion	Adultos 4ta y 5ta Generacion
Edad	40 a 50 y 50 a 65	40 a 50 y 50 a 65
Situacion Matrimonial	Casado, Divorciado	Casado, Divorciado
Situacion Familiar	Con hijos	Con hijos
Profesion	Abogados, Gerentes, Dueño Empresa	Abogados, Gerentes, Dueño Empresa
Poder Adquisitivo	Medio Alto-Alto	Medio Alto-Alto
Clase Social	ABC1	ABC1
Variables Psicograficas		
Estilo de Vida	Persona que se involucran en la compra VALS 2	Persona que se involucran en la compra VALS 2
Intereses	Vinos, Bodegas, Deportes,Aire Libre, Historia	Vinos, Bodegas, Deportes,Aire Libre, Historia
Variables Conductuales		
Frecuencia de Uso	Alta	Media Alta
Fidelidad a la Marca	Media y Alta	Media Alta

Luego de segmentar el mercado hemos definido para cada uno de estos segmentos, dos buyers, que son una representación ficticia de la cliente ideal creada a partir de información sobre sus datos demográficos, su comportamiento, sus necesidades y motivaciones.

Al crear esta representación con nombre, apellidos, personalidad y características, se podrá comprender mucho mejor a sus clientes potenciales y será más fácil plantear los contenidos adecuados para atraerlos y las acciones para convertirlos en clientes reales.

Buyer Segmento “Mendocinos”:

Gonzalo Alvarez, es abogado independiente de varias empresas locales, tiene a su cargo 5 personas y carrera de más de 15 años. Vive en Chacras de Coria, esta casado Federica Rodríguez, diseñadora de 45 años, tienen 2 hijos, ambos están por finalizar su carrera universitaria.

Gonzalo tiene 49 años, sus ingresos promedios anuales son de U\$D 14.000. Es egresado de la universidad de la Universidad Nacional de Cuyo.

Tiene perfil de Instagram pero el mismo no es muy utilizado, si visita semanalmente Facebook. Esta siempre leyendo noticias online, y busca mucha información en Google sobre whiskeys y vinos.

En su tiempo libre le gusta leer, jugar al golf y salir a comer con parejas amigas. Suele salir una vez por semana con amigos y otra con parejas.

En sus vacaciones suele ir a Pinamar o al Sur Argentino con su familia.

Gustos: Le gusta el asado y el golf, es fan de los River Plate. Además, le gusta degustar whiskey y vinos.

Hábitos de Compras: Realiza muchas compras online, siempre busca estar muy informado del producto o conocer el mismo.

Buyer Segmento “argentinos No Mendocinos”:

Marcos Juarez, es gerente de una importante empresa de alimentos de argentina, tiene a su cargo 30 personas y carrera de más de 10 años en la firma. Trabaja en el microcentro porteño, pero vive a las afueras del mismo en la zona de San Isidro, está casado Juana Giralde, joven arquitecta que trabaja en un pequeño estudio tiene 3 hijos, los cuales estudian en colegios privado doble escolaridad.

Marcos tiene 45 años, sus ingresos promedios son de U\$D 19.000. Es egresado de la U.B.A. y tiene en MBA en la U.C.A.

Tiene perfil de Instagram el cual es utilizado, principalmente para ver recetas de asadores y información sobre su equipo de rugby el S.I.C. Si visita diariamente Facebook, para mantenerse en contacto con amigos. Esta siempre leyendo noticias online, especialmente diarios como *Ámbito Financiero*.

En su tiempo libre le gusta ir al club y comer asado con viejos amigos. Los viernes a la mañana suele jugar al golf. Y realiza muchas invitaciones de parejas y amigos a su casa.

En sus vacaciones suele visitar Punta del Este con su familia, sus padres tienen un departamento en la zona y es utilizado por él y sus hermanos.

Gustos: Le gusta el asado y el rugby, es fan del San Isidro Club y sigue activamente a Boca Juniors. Además, le gusta degustar vinos con amigos.

Hábitos de Compras: Realiza muchas compras online, siempre busca estar muy informado del producto o conocer el mismo.

2.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de una empresa representa una serie de beneficios que ofreces a los posibles clientes mediante tus productos o servicios. También hace referencia a los problemas que éstos pueden resolver mejor a través de tu propuesta en relación con otras opciones en el mercado.

La propuesta de valor de la Bodega Uruco Wines es la siguiente: “Ofrecer al cliente una experiencia “familiar-profesionalizada”, haciendo hincapié en el trabajo y esfuerzo que conlleva cada botella de nuestra bodega”

Creemos que el mercado está saturado de bodegas, que solo explica el proceso productivo del vino y dicen tener la fórmula secreta para realizar un producto mejor que la competencia.

Nuestra propuesta de valor busca abrir las puertas de nuestra bodega para que cada cliente entienda que detrás de una botella de vino, hay el trabajo de toda una familia con más de 100 años produciendo vinos. Creo que esta es la única forma, de que el cliente pueda apreciar el verdadero valor de una botella de vino, ya que en supermercado o licorería no podemos contar nuestra historia.

Y si bien, abriremos las puertas de nuestra bodega y casa, creemos que la mejor forma de hacerlo es de manera profesional, es por esto, que buscaremos en una reconocido Agencia de Turismo de la provincia, un socio estratégico que nos aporte tanto su conocimiento como su experiencia.

La bodega Uruco Wines comercializa 2 líneas de vinos, El Peral y Uruco. Ambas cuentan con diversos varietales en su línea.

- El Peral: Esta línea toma su nombre de la micro región de Tupungato llamada El Peral. Es en esta zona donde está ubicado el viñedo principal y también la bodega en la que se elaboran los distintos vinos del emprendimiento. Es una línea joven, donde lo que se busca generar una sensación de frescura en el cliente. Son vinos muy frutales, los mismo no tienen paso por barrica para lograr esta sensación que explicamos

La Linea se compone de 6 varietales: Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Rose, Chardonnay y Blend.

- Uruco: En la línea Uruco, los vinos son de mayor complejidad con una crianza de 12 meses en roble y una guarda en botella de otros 12 meses antes de salir al mercado. La búsqueda en esta línea es la profundidad de sabores y aromas. Demostrando que a partir del trabajo enológico, una misma uva puede modificar mucho su sabor y aroma.

La línea se compone de 4 varietales: Malbec, Merlot, Cabernet Franc y Blend.

La experiencia que le ofreceremos al cliente es una visita guiada en nuestra Bodega y casa, en la prestigiosa zona del Valle de Uco, Tupungato. En la misma, el cliente podrá ver todo el trabajo y la dedicación que se pone en cada uno de nuestros vinos, y de esta forma reconocer el verdadero valor del producto.

De manera tal de ofrecer un servicio especializado, las visitas estarán tercerizadas en una Agencia de turismo, la cual desarrollaremos más adelante, creo que una Pyme debe evitar en principio cualquier costo fijo innecesario. Para invertir en las áreas que realmente lo necesita.

2.3. Canales

En este módulo, se explicará el modo por el cual la empresa podrá llegar a los clientes.

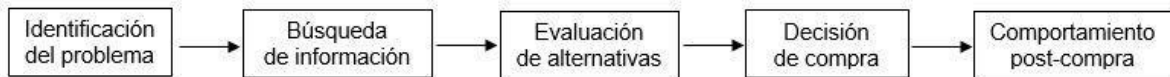
Según Osterwalder los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. La bodega Uruco Wines utiliza solo canales directos de comunicación.

El primero de ellos es la Bodega, ubicada en el Valle de Uco Tupungato, la misma se encuentra rodeada de viñedos y un caserón familiar propio. Es muy llamativa ya que la misma se encuentra en el límite de la villa de Tupungato, por lo cual, muchas personas se acercan para consultar y conocer la misma.

El otro canal de comunicación de la empresa, son las redes sociales y la página web. Actualmente ninguna de las dos está manejada por un profesional del área. Dentro de nuestro proyecto de inversión, este punto, será de suma importancia. Ya que, la mayoría de las personas buscan información y referencia en redes sociales y páginas web.

Como dice el dicho "Si no sales en Google, No existes".

Kotler y Keller plantean un proceso de comportamiento de compra donde es importante entender cada etapa del proceso, sabiendo que el cliente puede saltarse alguna de estas fases, retroceder o invertir las.



Fuente: elaboración propia.

1- Reconocer la necesidad. El sujeto reconoce la necesidad, identifica su insatisfacción y busca lo que desea conseguir. El estímulo de estas necesidades puede ser interno o externo. En el primero de los casos el sujeto reconoce la necesidad por medios propios. En el segundo de los casos, el sujeto se ve influenciado por un amigo o por una publicidad, es decir, por estímulos fuera de su control.

2- Buscar información. El consumidor tiende a buscar información. Puede hacerlo de manera pasiva, limitándose a recibir la información del anuncio publicitario. O de manera activa, buscando información en internet.

El modelo de compra antes se limitaba a un sujeto que recibía un estímulo, interno o externo, se acercaba al punto de venta y tomaba la decisión de compra.

Hoy en día este modelo no existe, ya que los consumidores buscan información en internet antes de tomar casi cualquier decisión de compra. Es por esto, que el mercado se ha vuelto más competitivo.

En el caso de la bodega yo creo que esto nos puede favorecer, ya que, en el modelo tradicional, para generar un estímulo externo, como una publicidad, tenía un costo altísimo. En cambio, la publicidad dirigida online tiene un costo muy bajo y puede ser muy efectiva.

3- Evaluar las alternativas. A partir de toda esta información, el consumidor hace un balance de los beneficios de consumir el producto. El consumidor actual, es mucho mas complejo que en el modelo tradicional. Ya que, gracias a toda esta información a bajo costo y a gran velocidad, se ha vuelto un consumidor más educado. Esto se transforma en algo muy positivo para nosotros, ya que, sabemos que un cliente educado puede apreciar los atributos de nuestro producto.

4- Decisión de compra. Este balance será muy importante en la decisión de compra, pero también intervendrán otros factores como las opiniones de las personas influyentes o el deseo de complacer a alguna otra persona. Por tanto, el proceso de la decisión de compra no se puede controlar 100%, pero sí orientar mediante canales de comunicación que den cabida a opiniones que se puedan gestionar de manera controlada.

Debemos buscar llegar a influenciar a nuestros clientes de la manera más económica posible. Ya es sabido, que será imposible competir con grandes actores por medios tradicionales. Por esto, debemos trabajar con un nicho de mercado, y a partir del análisis de las características y gustos de los miembros de este nicho, podremos saber como llegar a su mente de la manera más eficiente posible.

5- Comportamiento post-compra. En esta última etapa se comprueba la fidelización del cliente con el producto y con la empresa. Si se cumple con las expectativas del cliente, entonces lo más probable es que recomiende la empresa y el producto, y además vuelva a comprar

2.4. Relaciones con clientes

Para Osterwalder, las empresas están definidas por el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Básicamente, la relación puede ser personal o automatizada.

La relación con los clientes será uno de los puntos más importantes a desarrollar

para Uruco Wines. Creemos que si bien los clientes, en la mayoría de los casos, serán esporádicos, sabemos que la opinión que forme cada uno de estos clientes de la bodega influirá en las recomendaciones que den a su círculo de confianza. Sabemos que una buena experiencia significara un posible cliente nuevo, mientras que una mala experiencia significara la perdida de varios clientes potenciales.

Dos de las características que deben tener todas las personas que trabajan dentro de Uruco Wines es la empatía y la escucha activa. De esta manera, se pone al cliente en el centro de todo análisis, tratando de imaginar qué piensa, necesita y qué está viviendo el cliente en ese momento. Así, logra una relación profunda con el cliente logrando llegar a tener una relación “cliente-amigo” en el largo plazo.

2.5. Fuentes de ingresos

Según el libro de Osterwalder, los clientes son el centro del modelo del negocio, por lo cual, las fuentes de ingresos serán las arterias, y están hacen viable al negocio a largo plazo.

El autor define 2 tipos de fuentes de ingresos

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

En el caso de Uruco Wines, trabajaremos con ambas fuentes definidas por Osterwalder. La primera de ellas se dará por la venta puntual de vinos a los clientes directos y a las personas que visiten la bodega. Generando un flujo muy liquido con márgenes mayores a los que se trabajan en la venta mayorista.

Por otro lado, al tercerizar el servicio de Turismo, generaremos un flujo de ingreso recurrente que se deriva del pago de un canon mensual, que la agencia deberá abonar por el uso del espacio. Además, este modelo de negocio nos genera también un ingreso por pagos puntuales, ya que a la agencia se le cobrara un pequeño

porcentaje por cada visitante que recibamos en la Bodega.

Uruco Wines recibirá por parte de los clientes esporádicos, efectivo, transferencia bancaria o pago con tarjetas de crédito. Mientras que, por parte de la Agencia, recibiremos cheques de pago diferido.

2.6. Recursos Claves

Todos los modelos de negocios requieren recursos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos.

Estos pueden ser:

- 1- Físicos:** Los recursos físicos incluyen las instalaciones, edificios, maquinarias, etc. Son todos los elementos que van a hacer posible que el negocio funcione a lo largo del tiempo. En el caso de Uruco Wines, el recurso más importante es la finca y la bodega, ubicada en la zona del valle de Uco, Tupungato. La misma cuenta con más de 100 hectáreas productivas. Para nuestro proyecto de inversión, se realizarán pequeñas obras en la misma, para garantizar el mayor confort de los visitantes.
- 2- Económicos:** Para la inversión de capital la empresa utilizará distintas fuentes de financiamiento. Líneas de crédito del Fondo de la Transformación y Crecimiento y fondos propios. Se invertirá en poner en condiciones la Bodega para aceptar turismo y en campañas de Marketing, a través, de redes sociales, como capital de trabajo.
- 3- Intelectuales:** Los recursos intelectuales hacen referencia a marcas, patentes. Derechos de autor, entre otros. Según Kotler, la marca es aquel nombre, término, signo, símbolo, diseño o aquella combinación de éstos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

La marca es una promesa de valor al consumidor que le sirve para reducir el riesgo asociado con comprar un producto o servicio. La marca es el principal valor perdurable de una empresa

4- Humanos: El capital humano, en conjunto con la marca, son los recursos más importantes y valiosos que posee el negocio. Al comercializarse productos de nicho, se requiere mucha atención y dedicación para realizar las ventas.

En Uruco no existe un área que se encargue de las ventas al público. Por lo cual, uno de los principales trabajos de este proyecto será desarrollar la misma. En principio se contratará un vendedor, el mismo deberá generar relaciones con clientes particulares.

2.7. Actividades Claves

Cuando hablamos de actividades clave, estamos hablando de las acciones que corresponden al “core business” de nuestro negocio y que debemos realizar para poder llevar a cabo la propuesta de valor, la comunicación con el cliente, las relaciones, etc. Hacemos hincapié en centrarnos en las actividades clave. Las secundarias son importantes que las estandaricemos y las externalicemos, puesto que realmente no aportan valor y tampoco generan marca a nuestro modelo de negocio.

En principio encontramos 2 Actividades Claves

- a. Venta Directa
- b. Publicidad y Promoción a través de redes sociales

2.8. Asociaciones Claves

La idea de estas asociaciones es generar sinergias que incidan positivamente en nuestro modelo de negocio, disminuyendo costos, dejando que especialistas en un área realicen parte del servicio.

Como ya hemos mencionado con anterioridad la posibilidad de tercerizar actividades o recursos permite que ganemos en eficacia desde el punto de vista de los costos, flexibilizando éstos en base a la demanda, es decir, convirtiendo costes fijos en variables.

Por último, es importante que nos asociemos a especialistas que puedan incrementar nuestra propuesta de valor.

En nuestro caso, la alianza más importante que realizaremos será con una Agencia de Turismo, para que ellos exploten el turismo en la bodega. Esto se realizará a cambio de un canon mensual, más un porcentaje de venta por cada cliente que visite la bodega.

La principal razón para tercerizar este servicio es que al ser una pyme la inversión y los costos fijos que deberíamos realizar son muy altos. Además de esto tener éxito en un mercado tan competitivo como el del enoturismo es muy alto, por lo cual, esta asociación nos permite reducir el riesgo drásticamente.

3. Ventas Actuales y Ventas Estimadas

A continuación, se presentan las ventas actuales y las ventas estimadas para el primer año. Si bien el crecimiento que se busca no es grande, consideramos que, en un mercado tan competitivo, estimar más ventas sería plantear una situación irreal.

	Ventas en Unidades	
	Ventas Actuales	Ventas Estimadas
Ventas a Revendedores	2962	3038
Ventas Consumidor Final	0	3038
Ventas Enoturismo	0	675
Ingresos x Visitas	0	290
Alquiler Bodega	0	1

	Ventas en U\$D	
	Ventas Actuales	Ventas Estimadas
Ventas a Revendedores	\$ 15.580	\$ 15.980
Ventas Consumidor Final		\$ 15.980
Ventas Enoturismo		\$ 3.551
Ingresos x Visitas		\$ 1.740
Alquiler Bodega		\$ 5.000

4. Resumen Capítulo VI

El objetivo del capítulo VI era explicar de manera resumida el proyecto de inversión, para esto decidimos utilizar el Modelo Canvas. Esta herramienta permite analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

La propuesta de valor es la base del modelo canvas, a partir de ella, surgen todas las otras variables. En nuestro caso la propuesta de valor es “Ofrecer al cliente una experiencia “familiar-profesionalizada”, haciendo hincapié en el trabajo y esfuerzo que conlleva cada botella de nuestra bodega”. Luego analizamos en profundidad cada variable del modelo de Osterwalder, esta herramienta no busca valorizar las variables, sino que simplemente intenta dar un pantallazo de cómo se desarrollarían las áreas más importantes de un proyecto.

Finalmente, se comparan las ventas actuales y las ventas estimadas. Si bien sabemos que el crecimiento es pequeño, es importante destacar 3 aspectos. El primero de ellos,

es que la inversión a realizar no es importante. Sumado a esto, el mercado vitivinícola es muy competitivo, por lo cual, esperar un gran crecimiento en ventas sería irreal. El último aspecto positivo, es que la bodega está creando nuevos flujos de ingresos perdurables en el tiempo.

Capítulo VII Evaluación Económica Financiera

1. Análisis Económico – Financiero

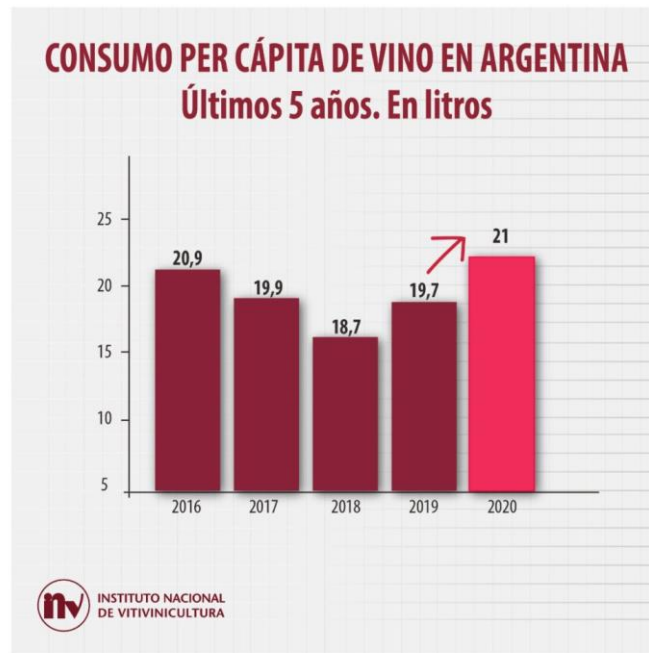
Como destacamos con anterioridad el proyecto de inversión, se dividirá en dos etapas, la primera de ellas es el desarrollo del área comercial de la bodega Uruco Wines. Creemos que, al no tener un gran presupuesto como otras grandes bodegas, nuestra única oportunidad de crecer es trabajar en un nicho de mercado.

Para esto analizamos las ventas de bodegas argentinas, para tener un panorama más claro de a donde están apuntando las mismas. Nos basamos en los informes anuales y mensuales presentados por el INV.

En el año 2020, se exportaron un total de 2.563.399 hl de vino varietales. Mientras que en el mercado interno se vendió un total de 8.852.593 hl de vino, de los cuales, el 26,6% corresponde a vinos varietales. Estos números, demuestran la tendencia de las bodegas argentinas de buscar exportar sus productos de mayor calidad. Y si bien es cierto que el mercado internacional tiene ventajas, como puede ser el pago en dólares, también es un mercado mucho más competitivo. Por lo cual, creemos que existe la posibilidad de trabajar en un nicho de mercado, que identificamos como buyers locales.

Como pudimos ver las ventas en hectolitros de vino varietales en botellas al mercado interno fueron de 2.354.789, lo que corresponde a un total de 314.000.000 botellas de vinos vendidas en un año. La capacidad de producción máxima de la bodega es de 200.000 litros anuales, lo que corresponde a una producción máxima de 270.000 botellas anuales. Es decir, que la porción máxima de mercado que aspiramos obtener es del 0,08%.

El consumo anual per capita en el año 2020, fue de 20,8 litros anuales. Si bien se sabe que este número aumenta levemente en consumidores de la provincia de Mendoza, mercado objetivo, no existe ningún dato oficial, por lo cual se usará el consumo nacional para el análisis. Esto quiere decir que se proyecta vender en Mendoza alrededor de 36 millones de litros de vino, lo que significa que nuestro share de mercado máximo sería de 0,55%.



Esto quiere decir que nuestro objetivo de mercado es muy pequeño y por lo cual, nuestra estrategia de mercado tiene que estar bien dirigida, ya que, si no, nuestro producto se perderá entre los productos de la competencia. Para lograr esto la primera etapa se enfocará en el área de comercialización. Actualmente la empresa vende casi el 75% de su producción al exterior, el problema es que las ventas se han estancado y los precios de los vinos han disminuido. También las formas de pago de clientes del exterior son a largo plazo y entregar vinos en otro país generan grandes costos logísticos. En los últimos años la Bodega no ha podido colocar el 25% restante en el mercado internacional. Por lo cual, el mismo no es vendido o se vende como vino a granel para minimizar pérdidas.

Por lo cual, el objetivo de esta primera etapa es generar el desarrollo del mercado interno a consumidores directo o pequeños revendedores. Creo que con el tiempo el resultado de este cambio traerá:

1. Aumento del nivel de las ventas
2. Aumento del margen de ganancia por mayor precio
3. Aumento del margen de ganancia por disminución de costos
4. Mayor posicionamiento de marca en el nicho

Para esto se realizarán dos inversiones principales, el primero de ellos será la renovación de imagen y de la página web de la bodega. Para esto se contratará una empresa especializada en desarrollo de páginas web. Además, se realizará una inversión en publicidad online, la cual puede ser mucho más segmentada y económica, para esto y el mantenimiento de redes sociales se contratará una community manager. Finalmente se deberá contratar un diseñador para generar contenido tanto para las redes como para la página web. La inversión total de la renovación de imagen y diseño de página web será de U\$D 2.225, más gastos de publicidad.

Gastos publicidad

- El costo promedio del click en Google Ads Search es \$2,69.
- En Instagram, dependiendo de la segmentación, el costo por click promedio está alrededor de \$0,72
- El costo promedio del click en Facebook es \$1

En una campaña de este tipo, el CTR promedio es 3.17% (3 de cada 100 personas hacen click en el anuncio) y la tasa de conversión es de 3.75% (4 de cada 100 personas compran luego de hacer click en el anuncio).

Los estudios muestran que existe un umbral de inversión, es decir que menos de esto, no tendría sentido porque la misma se perdería entre el resto de las marcas publicitadas. Este umbral es de 1.587 U\$D, para el presente proyecto hemos definido realizar una inversión inicial de 3.174 U\$D.

Las contrataciones se realizarán bajo la modalidad de locaciones de servicios, de manera de no incorporar costos de personal a la empresa.

Por otro lado, se contratará un vendedor que se dedique exclusivamente al mercado interno. Actualmente la empresa cuenta con 2 vendedores que dedican su tiempo al mercado externo. El nuevo vendedor deberá desarrollar la cartera de consumidores directos y de pequeños revendedores.

En Mendoza existen más de 100 vinotecas, nucleadas en la asociación CAVA. Según nuestro análisis menos del 20 % de estas vinotecas se dedican a la comercialización de vinos de alta calidad. Como dijimos, el consumo per cápita es de alrededor de 20,8 litros por año, es decir, que un mendocino consume en promedio 28 botellas de vino anuales. El objetivo de aquí a 5 años es conseguir que el 75% de nuestra producción se venda al mercado interno, esto quiere decir que nuestro vendedor y revendedores deberán venderles a 7230 personas 28 botellas anuales. El sueldo del vendedor básico es de \$ 57.436,16, si aplicamos el coeficiente salarial que para Argentina se estima en el 65%, tendremos un costo total de \$94.769,66 mensuales + 4% de comisiones, sobre neto vendido.

Simulación de Liquidación de Haberes		
Categoría: Vendedor A		
Mes de Cálculo: Ene.2022		
<small>AyCom.com.ar</small>		
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo
Básico	57.436,16	
Presentismo	4.786,35	
Acuerdo 2021		18.953,93
Totales Parciales	\$ 62.222,51	\$ 18.953,93
Total Bruto		\$ 81.176,44
Deducciones	%	\$
Jubilación	11	6.844,48
Ley 19032	3	1.866,68
Obra Social	3	2.435,29
OSECAC Aporte Voluntario		100,00
Sindicato Art.100	2	1.623,53
Faecys	0.5	405,88
Total Deducciones		\$ 13.275,86
Total NETO		\$ 67.900,58

La segunda etapa del proyecto de inversión se relaciona con el enoturismo, y busca generar una fuente de ingreso inexistente para la bodega actualmente. La misma se encuentra prácticamente preparada para el turismo, por lo cual, la inversión a realizar no será muy importante.

La inversión se destinará a la construcción de baños para turistas, redecorado de la sala de degustación y construcción de rampas y caminos para discapacitados.

El desarrollo de un área de turismo genera una gran variedad de costos fijos, que para una pyme pueden ser muy difícil de afrontar. Además, como hemos destacado, el mercado del vino y el enoturismo son mercados hiper competitivos, por lo cual, existen un gran riesgo a la hora de desarrollar el área de turismo.

Con el objeto de reducir al mínimo los costos fijos y reducir el riesgo de la inversión, hemos decidido tercerizar el servicio de turismo, en una agencia con vasta experiencia en el rubro. Al tomar esta decisión, eliminamos por completos los costos fijos del área, y ganamos un flujo de ingreso fijo, canon mensual que se le cobrara a la agencia por el uso de las instalaciones, más un flujo de ingreso variable, porcentaje de venta que se le cobrara a la agencia por cada turista que visite la bodega. Finalmente, con el objeto de vender la mayor cantidad de nuestro producto de manera directa, la agencia recibirá una comisión por cada botella de vino que le venda a turistas en la misma bodega.

La construcción y adaptación de la bodega para el turismo llevara alrededor de 9-10 meses, luego necesitaremos 1-2 meses para coordinar y entrenar a los guías de la agencia, de manera tal que podremos controlar el speech.

Si bien como hemos destacado, nuestro nicho de mercado, a la hora de comercializar vino, será mendocinos de alto poder adquisitivo que consumen vino regularmente, en el caso del enoturismo nuestro objetivo de mercado cambiara y se enfocara más que nada en turistas de otras provincias.

Según la COVIAR, el 46% de las personas que visitaron un establecimiento vitivinícola, son argentinos que residen fuera de la provincia de Mendoza. Siendo Buenos Aires la provincia que más turistas aporto. En año 2018, último año sin restricciones COVID, las bodegas de Mendoza recibieron alrededor de 1.200.000 turistas¹⁴.

¹⁴ <https://coviar.ar/grande-numeros-del-enoturismo-en-argentina/>

El Valle de Uco alcanzo 160.000 personas, si bien este número, puede parecer pequeño, hay que destacar que en el Valle de Uco existen tan solo 8 establecimientos para realizar enoturismo, según la COVIAR, haciendo que esta región sea una de las regiones que más personas recibe por establecimiento. Además, el gasto promedio por persona se eleva fuertemente en la región, siendo este de 62 U\$D, mientras que el promedio es de 46U\$D.

2. Fuente de Ingresos

El Objetivo de la primera etapa será ingresar en el mercado local. Como ya destacamos previamente, la porción de mercado que buscamos obtener es muy pequeña, esto no significa, que sea más simple, ya que el mercado está saturado. La producción máxima de la bodega es de 270.000 botellas, de las cuales, 202.500 se venden en el mercado externo. En los últimos años, el 25% restante, la Bodega no las ha podido colocar en el mercado. El objetivo del primer año es vender 6.750, lo que corresponde a un 2,5% de la producción de la bodega.

Con la inversión realizada, crearemos diferentes canales de venta, hoy en día inexistente en la Bodega. Nuestro vendedor deberá vender el 75% de las 6.750 botellas nuevas, trabajando exclusivamente con consumidores directo y pequeños revendedores. Otro canal de venta, es la página web, esperamos que por este medio se vendan más de 1.000 botellas, luego de la inversión realizada.

A través de la segunda etapa, generamos 3 diferentes flujos de ingresos. El primero de ellos corresponde al alquiler de la finca para el turismo, el cannon anual será de U\$D 5.000. Además de esto, a través de las visitas de turistas a la bodega, creamos un flujo de ingreso que estimamos en U\$D 1.740. Esto resulta del porcentaje que cobraremos por cada turista, si bien el costo promedio en la zona del Valle de Uco es de U\$D 62, según la COVIAR, creemos que al ser un nuevo proyecto el precio promedio debe rondar los U\$D 40. Finalmente, la segunda etapa generara ingresos por la venta de vino a los turistas, el objetivo es vender 675 botellas, lo que generaría ingresos por U\$D 4.050, ya que el precio de venta de la botella a los turistas será de U\$D 6.

El crecimiento esperado es de 30% anual. Lo que generara luego de 3 años de trabajo ingresos totales por U\$D 129.503.

		2,5% 270000												Estimacion de Crecimiento 30% 30%		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
15%	Venta Botellas Pagina WEB	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1013	1316	1711
	Precio unitario promedio	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26
	Total	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$443,81	\$5.325,75	\$6.923,48	\$9.000,52
30%	Venta Botellas Consumidor Directo	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2025	2633	3422
	Precio unitario promedio	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26	\$5,26
	Total	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$887,63	\$10.651,50	\$13.846,95	\$18.001,04
45%	Venta Botellas Revendedores	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	3038	3949	5133
	Precio unitario promedio	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42	\$3,42
	Total	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$865,43	\$10.385,21	\$13.500,78	\$17.551,01
10%	Venta Botellas Enoturismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	675	878
	Precio unitario promedio	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6
	Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.050	\$5.265
	Canon Mensual														\$5.000	\$6.000
	Cantidad Visitantes													290	377	
	Precio Visita														\$40	\$40
	Comision														\$1.740	\$2.262
	Ingresos	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$2.197	\$26.362	\$45.061	\$58.080

3. Fuente de Financiamiento

La fuente de financiación de la empresa es toda aquella vía que utiliza para obtener los recursos necesarios que sufraguen su actividad. Para la realización del proyecto, se contarán con aportes de capital de los accionistas por U\$D 12.000, y se ha decidido tomar un crédito.

Para esto se analizaron distintas opciones de diversas organizaciones, se decidió tomar la línea de crédito de inversiones para Pymes del Fondo de Transformación de la provincia de Mendoza.

El mismo está destinado para microempresas, y financian hasta el 75% de la inversión a realizar. El monto máximo para solicitar es de 9.600.000 y la tasa de interés es de 20,55%, siendo esta la mejor que pudimos encontrar en el mercado. El plazo máximo es de 5 año, incluido un año de gracia. El desembolso se realiza en una sola vez, y se permite utilizar el capital para gastos corrientes. La garantía solicitada es un aval de una SGR o hipoteca propia por el monto 1,5 veces lo solicitado. En este caso, la bodega al contar

con grandes propiedades se decide utilizar una hipoteca propia, para no caer en costos innecesarios.

La empresa decidió endeudarse por un total de \$2.400.000, se tomaron 6 meses gracias. Y el plazo de devolución es de 3 años incluidos los 6 meses del periodo de gracia. La tasa es del 20,55%. Para el análisis se decide realizar la transformación del mismo a dólares, se toma tipo de cambio 200, dólar libre, por lo cual, el total del préstamo será de U\$D 12.000.

A continuación, se copia simulación del crédito¹⁵

Vencimiento	Plazos	Saldo	Capital	Intereses	Cuota
	Desembolso	\$2.400.000	\$0	\$0	\$0
1	Plazo de gracia	\$2.400.000	\$0	\$41.100	\$41.100
2	Plazo de gracia	\$2.400.000	\$0	\$41.100	\$41.100
3	Plazo de gracia	\$2.400.000	\$0	\$41.100	\$41.100
4	Plazo de gracia	\$2.400.000	\$0	\$41.100	\$41.100
5	Plazo de gracia	\$2.400.000	\$0	\$41.100	\$41.100
6	Plazo de gracia	\$2.400.000	\$0	\$41.100	\$41.100
7	Plazo de devolución	\$2.300.000	\$100.000	\$41.100	\$141.100
8	Plazo de devolución	\$2.200.000	\$100.000	\$39.388	\$139.388
9	Plazo de devolución	\$2.100.000	\$100.000	\$37.675	\$137.675
10	Plazo de devolución	\$2.000.000	\$100.000	\$35.962	\$135.962
11	Plazo de devolución	\$1.900.000	\$100.000	\$34.250	\$134.250
12	Plazo de devolución	\$1.800.000	\$100.000	\$32.538	\$132.538
13	Plazo de devolución	\$1.700.000	\$100.000	\$30.825	\$130.825
14	Plazo de devolución	\$1.600.000	\$100.000	\$29.112	\$129.112
15	Plazo de devolución	\$1.500.000	\$100.000	\$27.400	\$127.400
16	Plazo de devolución	\$1.400.000	\$100.000	\$25.688	\$125.688

¹⁵ <https://simulador.ftyc.info/home>

Vencimiento	Plazos	Saldo	Capital	Intereses	Cuota
17	Plazo de devolución	\$1.300.000	\$100.000	\$23.975	\$123.975
18	Plazo de devolución	\$1.200.000	\$100.000	\$22.262	\$122.262
19	Plazo de devolución	\$1.100.000	\$100.000	\$20.550	\$120.550
20	Plazo de devolución	\$1.000.000	\$100.000	\$18.838	\$118.838
21	Plazo de devolución	\$900.000	\$100.000	\$17.125	\$117.125
22	Plazo de devolución	\$800.000	\$100.000	\$15.412	\$115.412
23	Plazo de devolución	\$700.000	\$100.000	\$13.700	\$113.700
24	Plazo de devolución	\$600.000	\$100.000	\$11.988	\$111.988
25	Plazo de devolución	\$500.000	\$100.000	\$10.275	\$110.275
26	Plazo de devolución	\$400.000	\$100.000	\$8.562	\$108.562
27	Plazo de devolución	\$300.000	\$100.000	\$6.850	\$106.850
28	Plazo de devolución	\$200.000	\$100.000	\$5.138	\$105.138
29	Plazo de devolución	\$100.000	\$100.000	\$3.425	\$103.425
30	Plazo de devolución	\$0	\$100.000	\$1.712	\$101.712

Inversiones por realizar

Las inversiones que debemos realizar se relacionan principalmente al acondicionamiento de la bodega para la recepción del turismo, las cuales, demoran alrededor de un año en construirse. Además de eso se invertirá en la creación de la pagina web.

Inversión Inicial (expresada en U\$S)	
Concepto	Importe
Página Web	\$ 1.300
Construcción rampas discapacitados	\$ 2.750
Construcción Baños Turismo	\$ 8.500
Sala de degustación redecoración	\$ 5.500
Vajilla degustación	\$ 850
Mobiliario	\$ 1.750
Equipos informaticos	\$ 3.350
Total Inversión	\$ 24.000

Calendario de Inversiones

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Página Web	\$ 1.300											
Construcción rampas discapacitados			\$ 2.750									
Construcción Baños Turismo								\$ 8.500				
Sala de degustación redecoración					\$ 5.500							
Vajilla degustación												\$ 850
Mobiliario												\$ 1.750
Equipos informaticos												\$ 3.350

4. Datos Ingresos y Egresos

a. Ingresos

		Año 1	Año 2	Año 3
15%	Venta Botellas Pagina WEB	1013	1316	1514
	Precio unitario promedio	\$5,26	\$5,26	\$5,26
	Total	\$5.325,75	\$6.923,48	\$7.962,00
30%	Venta Botellas Consumidor Directo	2025	2633	3027
	Precio unitario promedio	\$5,26	\$5,26	\$5,26
	Total	\$10.651,50	\$13.846,95	\$15.923,99
45%	Venta Botellas Revendedores	3038	3949	4541
	Precio unitario promedio	\$3,42	\$3,42	\$3,42
	Total	\$10.385,21	\$13.500,78	\$15.525,89
10%	Venta Botellas Enoturismo	0	675	776
	Precio unitario promedio	\$6	\$6	\$6
	Total		\$4.050	\$4.658
	Canon Mensual		\$5.000	\$6.000
	Cantidad Visitantes		290	333,5
	Precio Visita		\$40	\$40
	Comison		\$1.740	\$2.001
	Ingresos	\$26.362	\$45.061	\$52.070

Se anexa Excel donde se desglosa cash Flow del año 1.

5.2 Egresos

Ingresos Brutos	791	1352	1562
Cantidad Botellas	6075	7898	9858
Costo Mercaderia Botella	\$2,63	\$2,63	\$2,63
Total	\$15.977	\$20.770	\$25.928
Comision Vendedor	\$841	\$1.094	\$1.258
Comision Venta Botella Enoturismo	\$0	\$162	\$186
Total costo variable	\$16.768	\$23.378	\$28.934
Gastos fijos			
Sueldos Vendedor Incluye Cargas	\$4.871	\$4.871	\$4.871
Community Manager	\$900	\$900	\$900
Diseñador	\$900	\$900	\$900
Gastos varios comerciales	\$757	\$757	\$757
Publicidad y marketing	\$3.174	\$3.174	\$3.174
Telefonía e internet	\$162	\$162	\$162
Costos fijos	\$ 10.764,00	10764,00	10764,00
Total costos y gastos	\$ 27.532	34142,17	39697,93
Resultado financiero			
Intereses negativos	\$2.132	\$1.387	\$240
Intereses ganancia	\$0		
	-2132,06	-1387,12	-239,75

Se anexa Excel donde se desglosa cash Flow del año 1.

5. Cobros y Pagos

COBROS				
%	Ventas en \$ Año 1	Total	Año 2	Año 3
	Ventas en Pesos	\$26.362	\$45.061	\$52.070
30%	Cobranza al contado	\$7.909	\$2.526	
25%	Cobranza a 30 días	\$6.041		
45%	Cobranza a 60 días	\$9.886		
100%	Total	\$23.836		
		\$2.526		
		41,82%		
PAGOS				
%	Compras en \$ Año 1	Total	Año 2	Año 3
	Costos variables	\$16.768	\$23.378	\$28.934
90%	Pagos al contado	\$15.091	\$140	
10%	Pagos a 30 días	\$1.537		
100%	Total	\$16.628		
		\$140		
		0,83%		

Se anexa Excel donde se desglosa cash Flow del año 1.

6. Cash Flow

CASHFLOW												
Expresado en USD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial	0	30525	28980	26034	25838	20142	19945	19249	10062	9382	8712	7943
Inversiones	-1300		-2750		-5500			-8500				-5950
Cobros ventas	659	1208	2197	2197	2197	2197	2197	2197	2197	2197	2197	2197
Costos variables	-1258	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397	-1397
Egresos por Costos fijos	-897	-897	-897	-897	-897	-897	-897	-897	-897	-897	-897	-897
Impuesto a las Ganancias	320	107	107	107	107	107	107	107	107	107		
Préstamo Banco	12000											
Intereses		-565	-206	-206	-206	-206	-206	-197	-188	-180	-171	-163
Devolución Prestamo		0	0	0	0	0	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Aporte Inversores	21000											
Saldo Final Caja	30525	28980	26034	25838	20142	19945	19249	10062	9382	8712	7943	1233

CASHFLOW			
Expresado en USD	1	2	3
Saldo Inicial		\$ 1.233,07	\$ 3.955,22
Inversiones	\$ -24.000,00		
Cobros ventas	\$ 23.836,06	\$ 47.587,60	\$ 52.070,38
Costos variables	\$ -16.628,39	\$ -23.378,17	\$ -28.933,93
Egresos por Costos fijos	\$ -10.764,00	\$ -10.764,00	\$ -10.764,00
Impuesto a las Ganancias	\$ 1.281,09	\$ -3.336,17	\$ -4.246,44
Préstamo Banco	\$ 12.000,00		
Intereses	\$ -2.491,69	\$ -1.387,12	\$ -239,75
Devolución Prestamo	\$ -3.000,00	\$ -6.000,00	\$ -3.000,00
Aporte Inversores	\$ 21.000,00		
Saldo Final Caja	\$ 1.233,07	\$ 3.955,22	\$ 8.841,47

Se anexa Excel donde se desglosa cash Flow del año 1.

7. Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS			
Expresado en u\$s	FY Año 1	FY Año 2	FY Año 3
Ventas	26.362,46	45.061,20	52.070,38
Costo de ventas	-16.768,12	-23.378,17	-28.933,93
Resultado Bruto	9.594,34	21.683,03	23.136,45
Amortizaciones	-	-	-
Gastos fijos	-10.764	-10.764	-10.764
Resultado Operativo	-1.169,66	10.919,03	12.372,45
Interes	-2.132	-1.387	-240
Rdo Antes de impuesto	-3.302	9.532	12.133
Impuesto a las Ganancias	1.156	- 3.336	- 4.246
Rdo Neto	-2.146	6.196	7.886
	-8%	24%	30%

8. Evaluación del Proyecto

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos.

Tasa de Corte o Ganancia Requerida		10%			
Año		0	1	2	3
Flujo del Proyecto			FY21	FY22	FY23
Ingresos por Ventas			26.362	45.061	52.070
Egresos Operativos			-27.532	-34.142	-39.698
			-1.170	10.919	12.372
Tasa Efectiva Anual		10%			
Inversión Inicial			-24.000		
Capital de trabajo		-7.000			7.000
Prestamo			12.000		
Flujos del Proyecto		-7.000	-13.170	10.919	19.372
VAN	\$ 4.606,38	-\$7.000,00	\$ -11.972,42	\$ 9.023,99	\$ 14.554,81

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

TIR	22,72%				
	\$ 0,00	-\$7.000,00	\$ -10.731,27	\$ 7.249,99	\$ 10.481,28

9. Análisis de Sensibilidad

Para sensibilizar el proyecto se analizaron las dos variables más importantes, por un lado, las ventas y el canon de alquiler a la empresa de turismo.

Se plantearon tres escenarios optimista, conservador y pesimista la dispersión que se realizó fue:

- Para las ventas 15%
- Para el canon de alquiler 25%

A continuación, se detalla el análisis de sensibilidad de los indicadores VAN y TIR primero analizando en forma conjunta la variación en ventas y en el canon y luego el efecto por separado.

Escenarios Variación conjunta (Ventas + Canon)			
	Optimista	Conservador	Pesimista
VAN	\$ 11.240	\$ 4.606	\$ -1.833
TIR	41,21%	22,72%	4,96%

Escenarios Variación Ventas			
	Optimista	Conservador	Pesimista
VAN	\$ 9.524	\$ 4.606	\$ -117
TIR	35,54%	22,72%	9,68%

Escenarios Variación Canon			
	Optimista	Conservador	Pesimista
VAN	\$ 6.321	\$ 4.606	\$ 2.891
TIR	27,40%	22,72%	18,01%

Del análisis surge claramente que el proyecto presenta una gran sensibilidad a la dispersión en las ventas como se puede apreciar en los cuadros siguientes.

Variación porcentual en Ventas	
Optimista	Pesimista
107%	-103%
56%	-57%

Variación porcentual en Canon	
Optimista	Pesimista
37%	-37%
21%	-21%

10. Resumen capítulo VII

El objetivo de este capítulo era analizar la viabilidad del proyecto. Luego de analizar diferentes variables creamos que el proyecto pasa la prueba de viabilidad. Esto se debe a diversos factores, el primero de ellos es que a través es que tanto la TIR como el VAN, son positivos luego del análisis. Además de esto el proyecto presenta un Payback, el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión, de menos de 24 meses, lo cual, en Argentina es muy positivo.

Otro factor importante es que, si bien se puede decir que el crecimiento porcentual de la bodega no es algo sorprendente, si es positivo en números y también en fundamentos, ya que la empresa esta creando, con una inversión muy pequeña, nuevos flujos de ingresos que generaran ingresos continuos en el futuro.

Finalmente realizamos un análisis de sensibilidad, lo que nos permitió plantear diferentes escenarios y variaciones. De este análisis, surge la importancia que tendrá en el proyecto las ventas, ya que su variación, tanto para el alta como la baja, afectan fuertemente la VAN y TIR del proyecto.

Conclusión

Bodega Uruco Wines, está en proceso de cambio en su estructura comercial, el presente trabajo busca determinar la viabilidad de dicho plan.

A lo largo del mismo se ha analizado el análisis del entorno interno y externo. Por esto, hemos ido de lo general a lo particular. Del análisis del macroentorno surge que existen variables negativas, como la económica, pero también, variables positivas, como el posicionamiento de la provincia de Mendoza como destino turístico vinculado al mundo del vino, que deberemos aprovechar.

El análisis del microentorno se realizó trabajando con dos herramientas, la primera que utilizamos fue analizar la posición competitiva de la empresa, utilizando el esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Al aplicar el esquema de Porter que el microentorno de la Bodega es de riesgo medio. Finalmente se realizó un análisis FODA, dicho estudio arroja que existen fortalezas muy importantes para el desarrollo del proyecto, como lo son, el legado y la historia familiar, más, si ha estas fortalezas, le sumamos la oportunidad que se presenta ya que cada día existen más personas buscan vivir experiencias nuevas en el mundo vitivinícola.

Para el desarrollo del proyecto, se siguió el modelo Canvas de Osterwalder, en él se analizaron 9 módulos del modelo cubriendo las 4 áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Uno de los puntos relevantes del estudio, lo da la investigación de mercado, que permitió identificar el mercado meta, la empresa concentrará sus esfuerzos en seguir una estrategia de nicho, realizando acciones que generen valor y le permitan conquistar al segmento de la población ABC1

El proyecto tiene la fortaleza que le permitirá a Uruco Wines, disponer de nuevas fuentes de ingresos. A diversificar las fuentes de ingresos no solo estamos aumentando el valor de la Bodega, sino que también estamos reduciendo el riesgo,

ya que la Bodega no dependerá exclusivamente del mercado internacional. Otro aspecto importante de destacar es que el proyecto se diseñó de manera tal, que no genere grandes costos fijos, la mayoría de la estructura de costo esta dada por los costos variables. Con esto se logra una mejor posición financiera que le permitirá soportar posibles cambios en el mercado que lleven a una disminución en las ventas. Esto es fundamental para empresas pymes con lo es la Bodega.

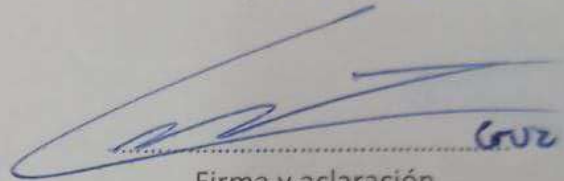
Por último, se realizó el estudio económico financiero del proyecto, el cual arrojó muy buenos resultados. El proyecto presenta una buena tasa de retorno, y el análisis de sensibilidad nos permitió identificar las variables más críticas del proyecto. Podemos asegurar que la realización del proyecto contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa, a generar valor para los accionistas, y genera un nuevo canal de comunicación y de ventas para la empresa.

Por todo esto, concluimos que Uruco Wines tiene una gran oportunidad de desarrollar el mercado interno y diversificar su oferta con el enoturismo.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 7 de marzo del 2022


Cruz Martín

Firma y aclaración

29061

Número de registro

39235987

DNI