

Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Plan de Negocios:

Elaboración y exportación de vinos premium comercializados en forma directa a cadenas de restaurantes exclusivos.

Autores

Patricia Graciela González
Guillermo Federico Ghiraldo
Juan Luis Tamini Elicegui

Tutor

Prof. Francisco Pertierra Cánepa

CAPITULO I. – INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO II. - DESARROLLO DE UN BUSINESS PLAN.	7
▪ SECCION II.1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO.	8
(II.1.i) La industria	8
(II.1.ii) La compañía y su concepto	9
(II.1.iii) El producto	10
(II.1.iv) Estrategias de entrada y crecimiento	14
▪ SECCION II.2 INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO	15
(II.2.i) Características del mercado	15
(II.2.ii) Evolución y perspectivas	17
(II.2.iii) Análisis de los clientes y su potencialidad	22
(II.2.iv) Análisis FODA del emprendimiento.	23
(II.2.v) Market share y ventas estimadas.	26
▪ SECCION II.3 LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS	27
(II.3.i) Márgenes brutos y operativos.	27
(II.3.ii) Costos fijos y variables	28
▪ SECCION II.4 PLAN DE MARKETING	30
(II.4.i) Estrategia de marketing global	30
(II.4.ii) Pricing	31
(II.4.iii) Tácticas de venta y promoción	32
(II.4.iv) Distribución	33
▪ SECCION II.5 PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO Y OPERACIONES	34
(II.5.i) Estado de desarrollo y tareas	34
(II.5.ii) Dificultades y riesgos	36
(II.5.iii) Costos	36
(II.5.iv) Cuestiones de marca	36
▪ SECCION II.6. MANAGEMENT TEAM	37
(II.6.i) Organigrama	37
(II.6.ii) Organización	38
(II.6.iii) Personal Clave	39
(II.6.iv) Compensación gerencial y titularidad de la empresa	39
(II.6.v) Titularidad de la empresa y análisis del inversor	40
(II.6.vi) Otros accionistas	41
▪ SECCION II.7 HIPOTESIS, RIESGOS SIGNIFICATIVOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA.	42

▪ SECCION II.8 PLAN FINANCIERO	42
(II.8.i) Análisis de los flujos de caja proforma.	42
(II.8.ii) Punto de equilibrio	43
(II.8.iii) Control de costos	44
(II.8.iv) Conclusiones de índole financiera	44
CAPITULO III. CONCLUSIONES FINALES	45
CAPITULO IV. APENDICES	47
IV. A Modelo de Carta de Intención	47
IV. B Contrato de exclusividad proforma.	48
IV. C Cuadro de producción y ventas.	50
IV. D Cuadro de ingresos y gastos.	51
IV. E Cuadro de cash flow proyectado.	52
IV. F Cálculos: VAN y TIR.	53
IV. G Cuadros de costos.	54
IV. H Modelo de etiquetas.	57
Referencias Bibliográficas	58

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas han aparecido un conjunto de nuevas y pequeñas empresas que , a partir de una idea clave, desarrollan un nuevo negocio, innovador y de rápido crecimiento que representa el gran motor de la generación de trabajo nuevo. Los pequeños negocios crean más nuevos empleos que las grandes corporaciones. Un 66 % de los nuevos empleos en Estados Unidos provienen de estos emprendimientos.¹

Las grandes compañías que nacieron de una “ idea innovadora “, con fuerte liderazgo y basadas en equipos de gente talentosa, bien complementada y con intuición para encontrar grandes oportunidades, se encuentran en la actualidad en la búsqueda de aumentar sus eficiencias productivas mediante fusiones entre empresas competidoras. Estas empresas dejaron lugar al surgimiento de nuevos proyectos por parte de los emprendedores. En Estados Unidos, por ejemplo, a mediados / fines de los años ´60, 1 de cada 4 personas trabajaba para alguna de las compañías de la Fortune 500. Ya para 1980, esta proporción se redujo a 1:5 y, para fines de los ´90, ya esa proporción era de 1:4.²

En la cabeza de este proceso se ubica el entrepreneur; creador, innovador y líder que desarrolla y pone en práctica la idea a través de un proceso de creación de valor y alto potencial que a su vez lo realimenta para incentivarlo para alcanzar su objetivo implacablemente.

El entrepreneur es en sí mismo una estrategia. No es el dueño de un negocio nuevo y / o pequeño, aunque podría serlo. En realidad, el entrepreneur es el que encuentra “valor” para el consumidor y provoca un cambio, o mejora aun, cuando innova, crea un nuevo mercado y un nuevo consumidor, llevando los recursos económicos de una zona de baja productividad y bajo rendimiento a una zona de alta productividad y alto rendimiento. No

¹ Griffin, Ricky W.,” Management, Managing Entrepreneurship”, Cap.nº10 – HMC0, Boston,1999.

² Jeffrey A.Timmons,” New Venture Creation”, USA, IRWIN/McGraw-Hill,1999.

toma riesgos más grandes que cualquier otro agente económico, sino riesgos calculados, planificados.

Sin embargo, naturalmente, el perfil de estos ejecutivos raramente se apoya en una sólida situación económica y a su propio empuje personal, clave del éxito del negocio, se le debe agregar la concurrencia y el respaldo de un agente financiero tal como un venture capital. En Estados Unidos, en 1997, se adjudicaron cerca de \$ 10.000 M a asociaciones de venture capital, y, por otro lado, un pool de entre \$ 60.-\$ 80.000 M aportados por individuos de alta riqueza personal (angel investor) soportaban también económicamente este tipo de proyectos.³

Estos capitalistas de riesgo aportan también al proyecto experiencia, curvas de aprendizaje, redes de contactos, sabiduría y madurez para las nacientes compañías en las que están invirtiendo. Al capital aportado con todo este valor agregado se lo conoce como smart money.

Convencer a estos inversores para que pongan a disposición una parte de su capital en el incipiente proyecto, por más que sea una excelente idea, no es una tarea menor. Estos capitalistas conocen bien que una buena idea no es suficiente sino que lo importante es tener las ideas claras respecto a cómo convertirla en realidad; y en eso, el aporte intelectual y personal del entrepreneur constituye el factor crítico de éxito del proyecto.

Para lograr este primer objetivo y concluir exitosamente una ronda de capitalización, sin duda la herramienta por excelencia del entrepreneur es el Business Plan o Plan de Negocio. Es el instrumento de venta del proyecto por el cual se demuestran los méritos, beneficios y también se exponen los potenciales riesgos del proyecto. La tarea más difícil sin duda para que el proyecto se pueda concretar es convencer a los inversores.

El foco del business plan está en la creación de la compañía, sus procesos, el marketing plan y el management.⁴

³ Jeffrey A. Timmons, op cit., 1999, pp 11-12.

⁴ Kathleen R. Allen, "Growing and Managing and Entrepreneurial Business", Houghton Mifflin, Boston, 1998.

El business plan es parte fundamental de un start up, pero su importancia no disminuye cuando el negocio está en marcha. En empresas establecidas ayuda al empresario a ser proactivo en un ambiente cambiante.

El plan contiene la visión del negocio, el propósito, y las estrategias que la compañía usará para crecer. Sirve como benchmark para la toma de decisiones y el progreso día a día.

Según Jeffrey Timmons,⁵ cuatro argumentos clave son los que deben revelarse claramente en un business plan:

1. Se crea y agrega significativo valor al cliente o usuario final;
2. Se resuelve un problema significativo o se descubre una necesidad importante por la cual alguien está dispuesto a pagar un plus;
3. Por estas razones, existe un mercado robusto, de alto margen y con características de alta generación de dinero;
4. Encaja apropiadamente con el founder y su equipo gerencial en el tiempo y espacio de mercado presentes, y con un buen balance riesgo / recompensa.

Es así como en el presente trabajo pretendemos demostrar cómo un business plan debe desarrollarse para eficientemente alcanzar los objetivos descritos anteriormente y poder transmitir la idea propuesta en forma atrayente.

El business plan no es el negocio sino que pretende exponer la idea dentro de los términos más realistas, honestos y concretos posibles tal cual los entiende el entrepreneur pero sin por ello perder flexibilidad en la adecuación de la idea de las debilidades, fallas en la percepción del mercado, la tecnología usada, la estructura de financiamiento, el tamaño propuesto o el equipo tal como lo ven los inversores.

En el presente proyecto aplicamos la herramienta del Business Plan ante la oportunidad concreta a desarrollar, habiéndose detectado la excelente calidad de los vinos argentinos, y la demanda cada vez mayor de los mismos en el exterior, la exportación en forma directa mediante alianzas estratégicas con cadenas de restaurantes del exterior.

⁵Jeffrey A. Timmons, op cit., 1999, p, 367.

El objetivo principal del negocio es desarrollar y explotar un nicho del mercado externo mediante la utilización de vinos premium argentinos como herramienta de marketing por parte de los clientes constituido por cadenas de restaurantes.

El negocio esta basado en la comercialización en forma directa de un producto artesanal de alto valor agregado, con una demanda en franco crecimiento, desarrollando alianzas estratégicas con cadenas de restaurantes exclusivos, generando de ésta manera un vínculo de beneficio mutuo entre los clientes y el proyecto.

El plan de negocios es una herramienta por importante para el armado de alianzas estratégicas en la nueva economía entrepreneur. La clave de la alianza está en cómo planificar el uso de todas las variables y recursos involucrados, y esto, en nuestro lenguaje, es cómo hacer un plan de negocios.⁶

El presente proyecto propone analizar el negocio de la producción y comercialización de vinos Premium principalmente enfocada a la exportación.

El objetivo principal del negocio consiste en penetrar y explotar un nicho poco desarrollado que es la venta de vinos finos argentinos en el exterior.

La viabilidad del negocio está basada en un comienzo artesanal y de baja inversión pero con un producto de alto valor agregado y un paulatino crecimiento, desarrollando alianzas estratégicas con dos grandes cadenas de restaurantes exclusivos las cuales mantienen actividades en Estados Unidos y Gran Bretaña, desarrollando de esta manera un vínculo de beneficio mutuo entre estos clientes y el proyecto.

Se busca mediante esta alianza lograr un acuerdo a cinco años en donde el proyecto tenga una venta garantizada, acordando un compromiso de exclusividad en la venta de nuestros vinos con estas dos cadenas por el plazo inicial del proyecto, contemplando un crecimiento al 3º año en base a una ampliación de acuerdos exclusivos.

⁶ Gerardo Saporosi, “Clínica Empresaria”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000.

CAPITULO II. DESARROLLO DE UN BUSINESS PLAN

En la Argentina, en la últimas dos décadas, es notable el cambio que se ha observado en cuanto a la elaboración de vinos comunes hacia la elaboración de vinos finos. El vino ha dejado de ser una simple bebida alcohólica para sumarse como insignia a una cultura dedicada al placer. Tanto, que ha pesar de la crisis, la industria de vinos finos está plena de dinamismo, obsesionada por captar paladares argentinos y hacerle un lugar en el mundo a sus mejores ejemplares. En los últimos quince años, en el marco de una caída de la producción vitivinícola en general de un 50 %, su elaboración creció un 200 %. Además, en el mercado local sumó casi mil nuevas etiquetas en el 2000. Por otro lado, desde hace un par de temporadas, están cosechando premios en el exterior que antes acaparaban los vinos europeos.

Antes de la década del 70, la producción de vinos argentinos estuvo siempre orientada a la cantidad, sin darle importancia a la calidad. Este modelo empezó a agotarse cuando la merma del consumo local desembocó en reiteradas crisis de sobreproducción que llevaron a una disminución abrupta del precio del vino. En los 80, el gobierno argentino fijó cupos y cuotas y el mercado se contrajo significativamente. El panorama empezó a cambiar en la década del 90, tras la fuerte inyección de capitales extranjeros que siguió a la desregulación económica. Esto produjo una aguda reconversión en el mercado de vinos, hoy signado por la presencia cada vez más firme de grupos internacionales. Para ponerse a la altura de las nuevas demandas, las empresas transformaron sus viñedos, incorporaron tecnología y sacrificaron el volumen en favor de la calidad.

La reconversión de la industria también obedece a los cambios que se han dado en el consumo de todo el mundo, en donde la gente toma menos pero de mejor calidad. En el mercado extranjero - EEUU, UE, etc - , cada vez es mayor el interés por vinos de alta calidad, y los argentinos en particular están tomando cada vez mayor relevancia.

Aprovechando esta oportunidad, la de obtener vinos premium argentinos con una mayor demanda por parte del exterior, este proyecto pretende materializar el negocio de la producción y la venta directa de vinos propios a cadenas de restaurantes exclusivos del mercado externo.

▪ SECCION II.1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO.

(II.1.i) La industria

El análisis del sector elaborador de vinos es de suma relevancia, ya que a nivel mundial el país tiene una participación destacada tanto en lo que a producción como a exportaciones se refiere.

De todas maneras, aún se está muy lejos de los niveles alcanzados por los principales países vitivinícolas: la producción de Francia o Italia –líderes- es casi cuatro veces la local, y las exportaciones de estos países trece veces superiores.

Las firmas del sector, asentadas principalmente en la región cuyana (Mendoza concentra el 68% de la producción y San Juan el 24%; mientras que el resto se distribuye entre varias provincias -La Rioja, Salta, Catamarca, Río Negro-) fruto de las ventajas que dicha zona tiene en materia de uvas, alcanzó su desarrollo bajo la dirección de tradicionales administraciones familiares. Sin embargo, en los últimos años se aprecia un importante proceso de absorción -fusiones y compra/ventas- por parte de grandes empresas, que adquirieron buena parte de las bodegas del mercado local. Como producto de ello la oferta resulta más concentrada (por ejemplo en el segmento de vinos finos las cinco empresas líderes –sobre unas ochenta- detentan el 50% del mercado), aunque aún existe un buen grado de competencia. En dicho proceso se observa una importante participación de firmas extranjeras -chilenas, y luego españolas-, dada la elevada capacidad de producción de las bodegas locales, las desarrolladas estructuras de distribución, el reducido costo de las tierras cultivables, la saturación de las tierras cultivadas en sus países de origen y la oportunidad de ingreso al mercado brasileño a través del Mercosur. Y más allá de los cambios a nivel de la titularidad de las empresas se produjo una muy importante transformación de la industria, incorporando tecnología, cepajes finos y capitales.

La industria participa con el 8.1% de la producción total de bebidas, el 1,2% del PBI manufacturero, 0,2% del PBI total, 5° productor mundial (5,1% de la producción) y el 11° exportador (1.9% de lo exportado).Es creadora de 15.000 empleos contando los establecimientos fraccionadores.⁷

⁷ Fuente: Informe VI – VINOS - Scotiabank Quilmes – Dpto.Económico – Junio 2000.

Las exportaciones de vinos finos funcionan como el motor principal de crecimiento de este sector. Aunque los envíos del exterior están creciendo paulatinamente, llegan solamente al 10 % de lo producido, y se espera que esta cifra aumente a medida que los vinos finos argentinos sean reconocidos en el exterior. La estrategia de los exportadores argentinos esta dirigida a incrementar el valor de los vinos a partir de la diferenciación regional.

En la actualidad, hay grandes inversiones en la búsqueda de aumentar la demanda de vinos finos argentinos. Capitales privados, las principales bodegas argentinas suman fuerzas mediante programas de difusión de variedades argentinas en distintas ciudades de Estados Unidos, y Gran Bretaña. Por otro lado, el gobierno de Fernando de la Rúa se ha propuesto lanzar una fuerte ofensiva al desarrollo exportador de la industria vitivinícola al encarar una estrategia de promoción de los vinos argentinos como una tarea nacional, siendo el Plan de Competitividad para la Exportación de Vinos, firmado en el primer semestre del 2001, una muestra de ello.⁸

(II.1.i) La compañía y su concepto

El concepto empresarial que se pretende aplicar en este proyecto es el de exportar en forma directa vinos premium argentinos que serán utilizados como una herramienta de marketing por nuestros clientes.

El objetivo es que los clientes ofrezcan vinos premium argentinos, con su propia marca en forma exclusiva.

Como puntos claves del proyecto, mencionaremos:

- 1 – La posibilidad de obtener tierras de excelentes aptitudes agroclimáticas en actividad a un costo por hectárea bajo a consecuencia de vencimientos de proyectos de diferimientos impositivos en la zona de Chilecito – La Rioja.
- 2 – El mantenimiento de alianzas estratégicas con los propietarios de cadenas de restaurantes, comercializando los vinos en forma directa, permitiéndonos garantizar la venta de la producción a un mejor valor por la eliminación de intermediarios.

⁸ Fuente: Informe Sectorial N° 53 sector bebidas semestre 01/2001 de FIEL.

3 – La posibilidad del propietario de la cadena de restaurante de obtener un producto artesanal argentino con su propia marca, desarrollado en forma exclusiva, que le permite ser utilizada como una herramienta de imagen.

4 – El proyecto contempla un volumen de venta mínimo para cada cadena tal que no implica una excesiva presión de venta para la misma, ya que el porcentaje sobre las ventas totales de vinos es marginal.

(II.1.iii) El producto

Los admiradores del vino conocen que el tipo de uva con que estén realizados determinará en gran parte las características de su sabor frutal básico, tanto cómo de su aroma y gusto. Cómo resultado los vinos de alta reputación están frecuentemente relacionados con una variedad de uvas única, frecuentemente conocidos como “varietales”, especialmente en el mundo de habla inglesa. Tal vez por ello los nombres de las uvas Cabernet Sauvignon para tintos Bordeaux, Semillon y Sauvignon Blanc para Sauternes, Pinot Noir para tintos de la Borgoña Chardonnay para blancos de la Borgoña, etc., están diariamente en el “lenguaje del vino”.

Aunque parece una perogrullada, un buen vino nace en el viñedo. El ciclo de la vid es largo y se afirma en etapas que poseen el dramatismo de la vida, ya que cada etapa de su crecimiento anual es algo así como una nueva etapa en la vida del hombre, con todas sus incertidumbres y potencialidades. Además, antes de tomar decisiones técnicas hay que tener muy en claro qué vino se desea obtener.

Todo esto empieza con la elección del suelo como parte del ecosistema. La vid prefiere terrenos pobres y rústicos, ubicados en zonas templadas, pero no demasiado, y secas, tierras abiertas, profundas y permeables , en las cuales la fertilidad no sea excesiva.

Tierras ricas y húmedas no son buenas para la vid, el suelo debe ser limpiado de malezas y nivelado, tareas primordiales para la zona cordillerana, donde la pendiente suele ser aguda.

Elegido el terreno (y seleccionada la planta apta para él) se comienza la plantación en hileras homogéneas, regulares y ordenadas. De acuerdo al sistema de conducción elegido, se controla el crecimiento de la planta mediante la poda “ de formación” destinada a configurar la forma elegida, caso contraria la planta crecería en forma desordenada y errática. Un viñedo destinado a la obtención de uvas de primera calidad no produce hasta después de los tres a cinco años posteriores a su plantación.

La vid no es paradójicamente muy bebedora, sin embargo necesita la cantidad justa de agua.

El método más moderno de riego es el riego por goteo que mediante la instalación de tuberías riega en forma casi personal cada cepa, permitiendo que el suelo se mantenga permanentemente húmedo alrededor de la planta.

Cualquiera fuera el método utilizado, el agua es un bien necesario porque la lluvia de éstas zonas apenas alcanza a humedecer la tierra, y es necesario contar con ésta posibilidad para que las plantas nazcan, se desarrollen y brinden sus frutos.

Para ver cómo la planta va creciendo poniendo en funcionamiento el motor de las hojas es siempre motivo de sorpresa. La influencia del clima durante éste ciclo es importantísima, ya que de un buen sol y de la ausencia de granizo y heladas depende el resultado final a obtener.

Con la llegada de la primavera finaliza el sueño invernal de la planta y las yemas de la vid se abren, naciendo los brotes que unos 45 días más tarde se convertirían en pequeños granos de uva de color verde. De allí hasta el momento de la cosecha, éste grano experimentará una serie de transformaciones que se dividen en tres períodos bien definidos.

- Período herbáceo
- Período del envero
- Período de maduración

En el período herbáceo las hojas aparecen antes que los frutos y tienen un aspecto lanoso. Durante 60 días (noviembre y diciembre) el grano va aumentando su tamaño, gracias a que recibe gran cantidad de nutrientes proporcionados por la planta. }

El grano está compuesto, durante ese tiempo, casi totalmente por ácidos. En el nacimiento del grano tiene gran importancia el momento en que se realizó la poda, según se haya hecho en invierno o bien cuando ya circulaba la savia, puesto que en el segundo caso se atrasa.

La práctica del deshoje consiste en suprimir las hojas a nivel de los racimos con el objeto de aumentar la insolación, temperatura y alineación de los granos, lo cual facilita su maduración y coloración. El deshoje se practica apenas terminado el envero, a fin de mejorar el microclima del viñedo en el momento que comienza la maduración, Durante los aproximadamente 40 a 50 días finales (febrero y marzo) la uva continúa engordando, acumulando azúcares y perdiendo acidez.

Cuando el viticultor y enólogo están seguros del momento justo comienza la vendimia. Pero ciertamente ese momento se adecuará al vino que se quiera elaborar, ya que, como queda señalado, ese instante es el que determina la matriz del vino que finalmente resultará.

Las técnicas de recolección de la uva han cambiado a través del tiempo, viviéndose hoy una vuelta a los orígenes. Durante siglos la uva se recogió cortando a mano racimo a racimo, tratando de hacerlo en horas de fresca, las primeras de la mañana o también el atardecer. Los racimos se seleccionaban y se cortaban de ninguna manera eran arrancados. En todo caso la cosecha siempre fue una fiesta, en la cual la alegría del hombre que se esforzó por lograr el mejor de los resultados se transforma en la esperanza de ver a su labor convertida en vino.⁹

Para este proyecto, se ha elegido la zona denominada Valle de Antinaco, Dpto. Chilecito, La Rioja, para la producción de uvas tintas del varietal Cabernet Sauvignon.

⁹ on line [http:// www.argentinewines.com](http://www.argentinewines.com), presentación disponible de la página, 20/07/2001.

Esta región se caracteriza por un clima subtropical cálido, con heladas y semidesértico. Tiene 30 días de riesgo de heladas. Sus precipitaciones oscilan entre los 200 y 300 milímetros anuales, por su ubicación con respecto a los vientos húmedos del este. Los suelos son aluviones del grupo de los entisoles, profundos y bien drenados. La textura es arenosa a franco arenosa, con presencia de canto rodado y roca suelta, y la estructura es migajosa débil. Aptos para la implementación de riego por goteo, por la falta de salinidad. El agua para riego extraída de la napa freática y las condiciones agroclimáticas de la zona, son totalmente aptas para el cultivo del varietal.

El terreno elegido cuenta con plantas en producción de cinco años de antigüedad, de uvas de excelente calidad, permitiendo la elaboración del vino desde su cosecha, y su comercialización al año siguiente de la inversión inicial.

La elaboración del vino será tercerizado a una de las bodegas existentes en la zona con gran trayectoria y profesionalismo.

Se ha elegido un vino tinto como único producto a comercializar por la tendencia de consumo cada vez mayor hacia el tinto sobre los blancos; y al Cabernet Sauvignon por ser el más demandado entre los tintos por los consumidores americanos como europeos.

El objetivo a lograr por nuestro enólogo como producto final es un vino Carbernet Sauvignon donde a la vista sea limpio, tono rojo guinda muy intenso; al olfato con gran conjunción de las especias con la fruta, con buena expresión varietal. En la boca será notable y con taninos muy equilibrados, de cuerpo completo. Buen equilibrio final.

(Ver anexo en Apéndice – Etiquetas del Vino)

El producto elaborado por nuestra finca será producido en forma exclusiva para las cadenas con las que tenemos alianzas estratégicas de comercialización, llevando el nombre de la cadena como marca propia.

Este es uno de los pilares del proyecto, ya que el cliente logra ofrecer un producto con marca propia, de elaboración exclusiva, artesanal, de origen argentino, que le permite generar una imagen entre sus comensales.

(II.1.iv) Estrategias de entrada y crecimiento

Siendo la comercialización la clave del negocio exportador, el proyecto contempla como estrategia de entrada alianzas estratégicas con los clientes propietarios de cadenas de restaurantes, las cuales nos permiten garantizar la colocación de lo producido evitando intermediarios.

Se inicia el proyecto con acuerdos con dos cadenas de restaurantes, las cuales mantienen sus actividades en las ciudades de Nueva York y Londres. Ya existen cartas de intención por parte de ambos para ingresar en el proyecto. (Ver anexo: Modelo de Carta firmada). El volumen comercializado para ambos clientes es marginal, con lo cual las compras a las que se comprometen no implican una alta presión de venta ni riesgo de incumplimiento.

Por lo anteriormente expuesto, contemplamos durante los primeros 3 años la venta total de lo producido, iniciando un proceso de crecimiento del proyecto, mediante la concreción de otros acuerdos con la misma modalidad de comercialización, en otras zonas exclusivas (otras ciudades americanas, inglesas, así como otros países consumidores).

En el proyecto, contemplamos un crecimiento de las ventas de un 47 % (al 3° año) en base a la concreción de un acuerdo con una nueva cadena de restaurante de similar envergadura a las anteriores. A tal fin, se proyecta la compra de 7 has adicionales a la inversión original, con las mismas características agrícolas y en producción con el mismo varietal comercializado. Dada la amplia oportunidad existente, tanto por lo inédito del uso del producto como una herramienta de marketing, así como la modalidad de comercialización en forma directa, y por otro lado el bajo porcentaje necesario para vender el vino en proporción al total, es que la expectativa de crecimiento es importante y la contemplamos en el corto plazo (Ver Cuadro de crecimiento y participación de mercado)

Cuadro de crecimiento y participación de mercado

Períodos	Año 1 al 3	Años 4 y 5
Cantidad de hectáreas	15	22
Restaurantes en EE.UU.	8	16
Restaurantes en G.Bretaña	8	8
Cantidad de restaurantes	16	24
Cantidad de mesas / año	1.935.360	2.903.040
Consumo vino blanco	193.536	290.304
Consumo vino tinto	1.741.824	2.612.736
Participación de nuestro vino	5,29%	5,17%

SECCION II.2 - INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO

(II.2.i) Características del Mercado.

El mercado es altamente competitivo, existen unas 1400 bodegas con tendencia a la concentración de la oferta (pocas empresas absorben la mayor parte del mercado).

Tradicionalmente, el sector externo no cumplió un papel relevante para esta industria, por lo que la demanda agregada resultaba muy volátil -el consumo interno es altamente dependiente del ingreso-. Sin embargo, en los últimos años se asiste a una creciente importancia de las exportaciones con orientación hacia los vinos finos (tendencia mundial) en el total de ventas de la industria, donde su transformación (tecnológica, de cepajes, etc.) fue fundamental; en particular, la dinámica externa del sector ha sufrido un importante cambio de rumbo a partir del año 1995 junto a las malas condiciones climáticas observadas en Europa. Esto es, sumado al aumento de los esfuerzos publicitarios, la mejora en la calidad de los vinos y la influencia de los factores climáticos desfavorables que se sucedieron en los principales productores europeos a mediados de la década del '90, el país ha conseguido incrementar no sólo el volumen de las exportaciones, sino también el

porcentaje de éstas en la producción. Este comportamiento exportador, dado el letargo que exhibe el mercado interno, de mantenerse en el tiempo otorgará mayor estabilidad a la demanda y por ende a los planes de producción.

En cuanto a la demanda doméstica, cabe mencionar la declinante tendencia de largo plazo que muestra el consumo de vinos (el consumo interno per cápita se ha visto reducido a la mitad del nivel alcanzado a principios de los '80, llegando en la actualidad a unos 38 lt./hab.), particularmente para el caso de los denominados "comunes" (no obstante el consumo de éstos sigue siendo bastante mayor -hoy el 71% de la demanda total- al de los finos, aunque decreciente), que responde a un pronunciado cambio en las preferencias de los consumidores -tendencia que se observa también en los países de alto consumo per.cápita- en favor de bebidas con menor graduación alcohólica y/o de productos más finos. Los vinos "finos" locales paulatinamente están ganando participación en el mercado -tanto interno, como externo-, siendo la calidad del insumo básico -la vid- una ventaja fundamental. En resumen, con respecto a la demanda, la tendencia es a consumir menos vino pero de mejor calidad (mejor precio y rentabilidad). Incluso la comercialización de los vinos de alta gama en los supermercados amplía de manera significativa el mercado de este segmento (sus canales de comercialización más específicos son las vinotecas, los hoteles de lujo, y más recientemente internet -ver novedades-).

Por el lado de los productos sustitutos existen dos segmentaciones bien definidas. El vino fino, de mayor precio, tiene como principal sustituto a la champaña y las bebidas espirituosas; mientras que el segmento de los comunes es afectado fundamentalmente por la cerveza, las gaseosas, aguas y jugos. En todos los casos la intensidad competitiva es alta, e incluso la sustitución se da entre los distintos segmentos productivos (finos, comunes y espumosos).

Es importante destacar que las tendencias a producir y exportar mayores cantidades de vinos finos -hoy representan el 30% y más del 50% respectivamente-, surgen como consecuencia de la estrategia -ante la tendencia de la demanda- seguida por las bodegas locales (muchas de ellas hoy en manos de empresas extranjeras) en los últimos años, que

consiste en el aumento en la calidad de los vinos elaborados y en la competitividad productiva, logrando con ello una mayor inserción en el mercado internacional. Para ello han realizado, y lo seguirán haciendo, importantes inversiones(procesos de reconversión) tanto en el área de producción -en recambiar el cepaje-, como en la industria (en tecnología de procesos y publicidad -sobretudo en el exterior-).

La orientación empresaria hacia el mercado de vinos finos es muy positiva, ya que su valor (las exportaciones de vinos finos en valor representan $\frac{3}{4}$ partes del total exportado contra algo más del 50% en volumen) y por ende la rentabilidad son sustancialmente superiores -calidad, valor agregado y rentabilidad van en paralelo-. Incluso los mercados que abastece cada segmento es muy distinto, donde los finos tienen como destino países con mayor nivel de ingreso.

Por último, merece una mención especial el hecho de que la “supuesta inconsistencia” que mostraría una oferta global diferente a la demanda global se debe a una característica intrínseca al proceso productivo del vino. Esto es, el añejamiento del producto (y un insumo –la uva- que depende en buena medida del clima) hace que la producción de un año –la oferta- pueda diferir (en más o en menos) a lo demandado ese año. La acumulación / desacumulación de stocks (aunque en el primer caso económicamente desfavorable) es utilizada como herramienta de ajuste.

(II.2.i) Evolución y perspectivas

Es importante mostrar la evolución del mercado hasta al actualidad y su tendencia a fin de no solo entender el porque de sus índices y su comportamiento, sino también el proyectar su respuesta, analizando sus perspectivas, en la búsqueda de oportunidades alentadoras.

Del análisis de su evolución y perspectivas, se busca mostrar y entender con mayor relevancia el por qué ésta industria esta dejando una oportunidad a desarrollar por este proyecto.

Evolución durante 1999 - 2000: fruto de la muy buena producción de vid –insumo vital- la elaboración de vino se incrementó de manera muy importante durante dicho año. Esto es, la elaboración de vino evoluciona a la par de la cosecha de uvas. El consumo doméstico cayó en concordancia con la tendencia decreciente (comportamiento observado también a nivel mundial) observada desde hace ya dos décadas. Tendencia que muestra un menor consumo –el consumo per cápita viene cayendo sistemáticamente desde los ‘80- pero de mejor calidad, donde 1999 lo continua ratificando. Entonces la retracción del consumo, más allá de la recesión que vivió la economía durante el año, se atribuye a la tendencia observada en los últimos años cuya explicación radica, en gran parte, en el cambio de “mix” experimentado por el consumidor desde vinos comunes hacia finos. Esto es, la demanda de estos últimos es más estable e incluso creciente -el nivel de ingreso del consumidor de vinos finos está menos expuesto a cambios drásticos-, aunque menos masiva. Con respecto al mix de consumo, cabe resaltar que si bien la demanda doméstica total se redujo, dicho comportamiento es explicado por la caída en el consumo de vinos comunes –que caen- siendo creciente para los finos (aún el nivel de consumo de estos últimos no es suficiente como para compensar la caída en los primeros). En cuanto al excedente de producción, este permite tener una reserva para los despachos al consumo del siguiente año de aproximadamente tres meses. Por otra parte, los precios en promedio se mantuvieron estables –levemente crecientes-, donde en una primera etapa (hasta marzo) se mantuvieron en los altos niveles de fines del año anterior para luego caer (en abril) y mantenerse hasta fines de año. Los bajos niveles alcanzados en la primera parte del año anterior son los que permiten en la comparación promedio entre ambos años que la variación sea levemente positiva.

Con relación al sector externo, las exportaciones se redujeron fuertemente siendo este el segundo año consecutivo de caída (aunque el año anterior fue de una magnitud mucho menor). En cuanto al tipo de producto exportado, aunque la caída se produjo en ambos segmentos, los vinos finos siguen ganado participación en detrimento de los comunes. En finos la baja responde básicamente a la menor demanda del mercado japonés, país que restringió sus importaciones de los vinos llamados del Nuevo Mundo (donde se

incluyen los locales) debido a una saturación de los canales y a un sobrestock. La menor demanda de los vinos de mesa es explicada por la tendencia observada en toda la década. Cabe aclarar que la retracción en la oferta de los países europeos a mediados de los '90 benefició las exportaciones locales –que fueron récord en 1995-, pero a medida que estos países fueron recomponiendo su producción las ventas externas locales perdieron fuerza (este es el principal desafío que debe enfrentar el sector hacia el futuro). Las importaciones se incrementaron de manera significativa (concentradas en Chile), aunque su participación en la demanda doméstica total es marginal.

La devaluación de la moneda brasileña no ha tenido efecto alguno sobre el comercio externo del sector. Las importaciones no sufrieron cambios debido a que dicho país no es exportador y las exportaciones hacia allí -todavía poco significativas- tampoco se vieron afectadas, incluso se incrementaron.

Evolución durante el 2001 y perspectivas: para esta campaña la producción de vino debería estar por debajo de la alcanzada el año anterior fruto de una menor cosecha de uva. El consumo mantendría la tendencia decreciente observada en la última década, con caídas en la demanda de vinos comunes y subas en la de finos. Las exportaciones recuperarán en buena parte lo perdido el año anterior, donde el incremento en particular de los vinos finos -de la demanda externa desde los principales destinos- marcará dicho comportamiento (el gobierno nacional y los propios bodegueros están abocados a la promoción internacional de este producto –ver novedades-). En cuanto a los factores explicativos, la recuperación del mercado japonés aparece como la causa de mayor peso para el incremento de las ventas externas, en particular del segmento de vinos finos, aunque también será de significación la expansión en el resto de los destinos más importantes.

Por otra parte, la tendencia a la expansión de las bodegas boutiques –ver novedades- se consolidará durante este año, siendo un segmento muy importante en cuanto estos establecimientos si bien producen pequeñas partidas son de gran calidad y precios –y rentabilidad- elevados.

Las *perspectivas* marcan que la elaboración de vinos finos continuarán expandiéndose (y las inversiones en este segmento así lo aseguran) y que las de los comunes continuarán perdiendo mercado. Esta tendencia, donde la demanda cambia de mix de consumo hacia productos de mejor calidad pero en menores cantidades que se viene observando desde hace tiempo tanto a nivel local como mundial es la que marca las perspectivas del sector. En concordancia con el mayor consumo de vinos finos, la expansión de fincas produciendo en pequeñas cantidades pero a precios altos (“bodegas boutiques”) se profundizará aunque aún representan una parte menor del negocio vitivinícola. Contrariamente algunos grupos financieros (entre ellos fondos de inversión) que ingresaron al mercado en momentos que la demanda de vinos finos se incrementaba hoy estarían orientados a encontrar compradores y/o socios. Esto es, en general dichos grupos no alcanzaron los resultados esperados donde la falta del recurso humano especializado (las familias que desarrollaron los viñedos y bodegas) es el principal factor que lo explica.¹⁰

Entonces, y sin perder de vista esta estructural tendencia mundial, las oportunidades favorables -perspectivas alentadoras- deben buscarse en la colocación de productos, vinos finos preferentemente -con mayor valor agregado y rentabilidad-, en el mercado internacional. Y no sólo en los tradicionales mercados que hasta ahora el sector abastece, sino también y particularmente en aquellos que exhiben un marcado dinamismo, como el sudeste asiático (donde ya algunas bodegas están exportando), en menor medida Rusia (que históricamente ejercía una importante demanda de nuestros productos), como también el Mercosur. Con relación a este último mercado, el destino que aún tiene poca relevancia es Brasil, aunque si bien por el momento las exportaciones son poco significativas la estrategia de las firmas extranjeras ingresadas al sector en los últimos años y de las locales más importantes hacen esperar crecimientos en la participación del vecino país -hoy en el 1,9% de lo exportado-. El brasileño es un excelente mercado potencial -en particular de vino fino-, ya que su consumo per cápita es actualmente muy bajo -1,9 litros-, aunque habrá que competir con países muy fuertes en lo que a vinos se refiere (Francia, Italia, España, Portugal, EE.UU., Chile, Alemania ocupan los primeros lugares en el ranking de

¹⁰ Fuente: Informe VI – VINOS - Scotiabank Quilmes – Dpto.Económico – Junio 2000.

exportadores). En definitiva, las exportaciones abren un importante mercado para el sector, aunque deberán superar un importante escollo. Esto es, lograr aumentar las exportaciones aún en momentos en que los países europeos tienen buenas producciones y no sólo cuando las condiciones climáticas adversas en esos países nos lo permitan (la experiencia muestra que en esas ocasiones el sector expande fuertemente sus exportaciones abasteciendo a la demanda internacional).

Y por otro lado, estando la demanda surge el interrogante en cuanto a la producción, si será o no capaz de generar saldos exportables de significación y calidad. Este punto podría estar resuelto en los próximos años gracias a las importantes inversiones realizadas en los últimos años y que se están realizando por parte de los productores. En este proceso la adquisición por parte de firmas extranjeras de varias bodegas locales ha sido de fundamental importancia, las que están orientándose a expandir su producción para exportar con inclinación casi exclusiva a los vinos finos. De acuerdo con los planes de inversión en marcha y proyectados para los próximos años las firmas extranjeras y las locales más fuertes seguirán con esta política de expandir la producción de vinos finos con destino tanto externo -exportación- como interno –demanda doméstica-.

Con respecto a la comercialización de los productos a nivel interno, y más precisamente para el caso de los vinos más finos –premium-, una tendencia incipiente pero que parece tomar fuerza es la proliferación de bodegas virtuales (ya hay algunos portales en funcionamiento y varios por lanzarse) y de vinotecas en los hoteles de lujo (como en el Inter-Continental, Caesar Park, Park Tower).

Cuadro de evolución del mercado.

VARIABLE	EVOLUCION RECIENTE	EVOLUCION ESPERADA
CANTIDAD	1999 - 2000	2001 y futuro
PRODUCCION LOCAL	25.4%	Decreciente
DEMANDA DOMESTICA	-1%	Tendencia decreciente (1)
IMPORTACIONES (*)	24%	Crecientes
EXPORTACIONES	-19.2%	en recuperación
PRECIOS		
PRODUCTOS	leve suba	Estables
INSUMOS (vid)	leve caída	Estable

(*) además de ser marginales, están destinadas al mercado de alta gama –elevado precio-.

(1) hasta que la demanda de finos -en cantidades- no supere a la de comunes es posible que continúe dicha tendencia.

(II.2.iii) Análisis de los clientes y su potencialidad

Los clientes de este producto son los propietarios de cadenas de restaurantes del exterior, ya que el proyecto busca no ir al cliente masivo vía importador/exportador, sino que en forma directa, se abastezca a la cadena con la que se tiene una alianza estratégica, y

el vino de origen argentino, sea un producto propio de la cadena como un producto diferenciador.

El proyecto inicia su comercialización con dos cadenas de restaurantes de Nueva York y Londres. Cada cadena tiene un total de 8 restaurantes en cada ciudad, de 70 mesas cada uno.

La característica principal que tiene este producto por parte de los propietarios de las cadenas es que, por la baja participación que tienen que vender este vino sobre las ventas totales – un 5,29 % y un 5,17 %, durante los primeros 3 años y durante el 4° y 5°, respectivamente - (Ver Cuadro de Participación de Ventas – pag. 25) es que al comprarlo, no están comprando un vino simplemente sustituto de otro, sino que están obteniendo una importante herramienta de marketing, en la que buscan un producto diferenciador y creador de imagen.

Las características organolépticas del producto comercializado, el origen argentino y en forma artesanal, el que sea exclusivo y con marca propia de la cadena del restaurante, hace que este cliente vea una gran oportunidad en la compra de este producto. Estas características, sumadas a la baja presión de ventas que tienen por el volumen comprometido y a los valores de compra aceptables según el mercado, hacen que haya un gran interés por este producto con esta modalidad de comercialización – venta directa y con marca propia -.

(II.2.iv) Análisis FODA del emprendimiento.

Dentro de la planeación estratégica de un negocio es imprescindible una exploración ambiental para definir las fuerzas claves del macro-ambiente (demográficas , económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales) que pueden afectar el negocio y los actores micro-ambientales importantes (clientes, competidores, canales

de distribución y proveedores) que afectan la capacidad de obtener utilidades en el mercado.¹¹

Uno de los principales propósitos de la exploración del ambiente es el discernimiento de nuevas oportunidades entendiendo por oportunidades la capacidad de desarrollar ventajas competitivas. También dicha exploración tiene como objetivos descubrir los riesgos o el reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable del negocio.

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otra es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con éstas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente su fuerza y su vulnerabilidad.

Este análisis nos dice que aún cuando un negocio tenga una fuerza importante en un determinado factor, esa fuerza no necesariamente es una ventaja competitiva.

En la búsqueda de analizar nuestro proyecto con la mayor objetividad posible, evaluando sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas que se puedan encontrar, puntualizamos los ítems más importantes a tener en cuenta, a saber:

Fortalezas :

- Alianzas estratégicas a concretar con los clientes,- con cartas de intención de aceptación-, lo cual nos garantiza la venta de la producción y fidelidad de los mismos para con el proyecto.
- Elaboración de un producto no perecedero – flexibilidad del proyecto-, basado en inversiones sobre bienes no específicos.
- Explotar un nicho del mercado en base a la generación de marca propia del restaurante.
- La comercialización directa a las cadenas de restaurantes, evitando intermediación.
- Posibilidad de elaborar un vino premium, tercerizando la actividad de la bodega.

¹¹ Kotler, Philip, “Marketing management, Análisis, Planning, Implementación & Control “ Chicago, PHH, 1995.

Oportunidades:

- Comercializar un producto que en estos momentos esta “ de moda “, y con importantes programas de promoción por parte de los capitales privados y del gobierno argentino.
- Posibilidad de conseguir tierras aptas para la elaboración de uvas de alta calidad a bajo precio relativo, en virtud a la caducidad de proyectos de diferimiento impositivo, los cuales producen un éxodo de inversores en la zona.
- Posibilidad de obtener oportunidades de crecimiento en base al uso de esta modalidad de comercialización con otras cadenas de restaurantes en cualquier otra ciudad de alta concentración de población.

Debilidades:

- Baja flexibilidad en costos del proyecto – alta relación de los costos fijos en la estructura total de costos -.
- Es una actividad expuesta a riesgos debido a factores naturales.
- Relación de poder desigual en la alianza.
- Alta dependencia económica por depender de pocos clientes.

Amenazas:

- Alta competencia por parte de grandes bodegas de distintos orígenes, con productos de alta calidad.

Según lo analizado, el presente proyecto se propone como altamente atractivo, con una oportunidad muy interesante de explotar, y con claves fortalezas a utilizar para lograr el éxito planeado. Son bajas las probabilidades de fracaso dada la existencia de la integración con los clientes y los bajos niveles de exposición de objetivos de ventas por parte de estos.

(II.2.v) Market share y ventas estimadas.

El proyecto no contempla el penetrar en un mercado abierto de vinos premium ya que apunta a clientes específicos y no a capturar un volumen relevante del mercado global.

La estrategia de este proyecto es el crecimiento y venta en forma estructurada y directa de clientes seleccionados. La proporción sobre el volumen total de este producto dada las características del proyecto es marginal.

El proyecto se basa en garantizar las ventas de lo producido mediante alianzas estratégicas generando una motivación de nuestros clientes dado el bajo porcentaje de nuestro vino sobre el total de venta de vino por parte de ellos, requiriendo una baja presión de ventas logrando una imagen por su marca propia.

Cuadro de Participación de Ventas

Período del Proyecto	Año 1 al 3	Año 4 y 5
Prod. Total de Vino (bot.)	115.200	168.960
Stock de Seguridad	20%	20%
Total de Ventas al año (bot.)	92.160	135.168
Nº de Cadenas	2	3
Restaurates por cadena	8	8
Total de Restaurantes	16	24
Mesas / Restaurant	70	70
Turnos (mediodía / noche)	2	2
Indice de Rotación	1,5	1,5
Mesas por año	1.935.360	2.903.040
Ventas de Vino Tinto (90 %)	1.741.824	2.612.736
% de part. / ventas totales	5,29%	5,17%

La baja participación que se tiene sobre las ventas totales, permite no solo el lograr una herramienta de marketing de alto impacto pero con baja de presión de compromiso sobre la venta por parte de los clientes; sino que es clave para el crecimiento de nuestro negocio, contemplando un aumento en número de convenios a obtener con otras cadenas de restaurantes, y por ende, a un crecimiento en ventas a proyectar.

▪ SECCION II.3 - LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS

Una oportunidad debe tener las características de ser atractiva, durable y debe captarse en el momento y lugar correcto. Asimismo, se relaciona a un producto o servicio para el cual crea o agrega valor para sus compradores o usuarios finales.

La oportunidad debe permitir alcanzar una ventaja competitiva, buenos resultados económicos y financieros y potencial de crecimiento.

Las ideas deben interactuar con las condiciones del mundo real y con la creatividad empresarial en un momento del tiempo. El resultado de esta interacción permite crear un nuevo proyecto.¹²

El eje de nuestro negocio esta basado en el potencial de un producto noble como el vino que encuentra un nicho seguro en restaurantes donde se privilegia el buen beber y se aprecia la aventura del conocimiento del producto de orígenes no tradicionales.

Para el comensal americano o el inglés probar un vino argentino tiene mucho de aventura , su curiosidad dará lugar a nuestro vino y nuestra calidad lo hará volver.

Construida en la sección anterior la estimación del mercado a capturar y cómo vamos a capturar la atención de nuestros clientes y de los comensales de éstos, analicemos ahora los márgenes y rentabilidades generadas a través de la explotación de este proyecto.

(II.3.i) Márgenes brutos y operativos.

El detalle de Costos y Gastos que corresponden a la operación se reproducen en los anexos y tablas del Apéndice de este trabajo.

Los valores que arroja el negocio nos muestra un interesante flujo de fondos, que permite una nueva inversión en el tercer año.

¹² Jeffrey A. Timmons, op.cit., pag 325.

La inversión inicial se recupera al principio del primer trimestre del año 2, tomando como año 0 el año de puesta en marcha del negocio.

Del análisis económico de los mismos se pueden calcular los indicadores del proyecto que se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

Indicadores del Proyecto

TIR	74 %
VAN	-
Tasa de descuento del 15 %	\$ 1.000.029.-
Tasa de descuento del 20 %	\$ 819.179.-
Tasa de descuento del 30 %	\$ 546.663.-
Payback	2 años y 7 días

Para el análisis del VAN, contemplamos tasas de descuentos aceptables a cualquier proyecto de inversión (del 15 % y del 20 %), mostrando resultados más que aceptables. Además, quisimos mostrar que utilizando una tasa de descuento exigente del 30 % como límite de aceptación de inversión, este proyecto mantiene valores interesantes al cabo de 5 años de la inversión inicial. (Ver Cuadros de Cash Flows en el Apéndice)

(II.3.ii) Costos fijos y variables

Como costos fijos tenemos todo lo que se refiere al mantenimiento de la finca que no resulta representativo para el proyecto, y también los gastos de comercialización y administración detallados en los anexos.

Los costos variables son en su totalidad de producción, en los que se destacan la preparación del terreno, cuidado de las vides, uso de agroquímicos y fertilizantes, labores mecánicas y mano de obra directa del viñedo .(Ver Cuadro de Costos)

Cuadro de Costos Totales, Fijos y Variables

Costos	Importe Anual	Porcentaje Relativo
Costos Totales	\$ 204.302	100 %
Costos Variables	\$ 20.052	10%
Agroquímicos y Fertilizantes	\$ 8.168	4%
Labores Mecánicas	\$ 2.066	1%
Mano de Obra Directa	\$ 9.818	5%
Costos Fijos	\$ 184.250	90%
De Producción (Enólogo)	\$ 48.750	24%
De Comercialización	\$ 42.900	21%
De Administración	\$ 92.600	45%

Uno de las características del proyecto es que los costos totales, que implican un 28 % sobre los ingresos totales, están principalmente compuestos por costos fijos (90 %), lo que significa una baja participación de los costos variables.

El bajo porcentaje de los costos variables conllevan a tener una alta sensibilidad al precio de venta del producto, ya que una variación de éste afecta a la contribución marginal en forma significativa, ya sea en forma positiva como negativa. A este fin, es importante recordar la característica clave del proyecto al comercializar el producto en forma directa, sin intermediarios.

Del total de los costos fijos, es importante aclarar que en su mayoría corresponde a costos de administración (50 %), donde principalmente involucra a los honorarios de los 2 Directores / Gerentes del proyecto, sumando un total de \$ 48.000 sobre el total.

Se deben generar \$ 204.302.- para cubrir el total de los costos operativos, lo que representa el 28 % de las ventas totales proyectadas para los primeros 3 años del proyecto, a un precio de \$ 8 / unidad.

Es importante aclarar que los costos correspondientes al envasado, encochado, etiquetado y packaging son absorbidos por la Bodega, compensados dentro del acuerdo de tercerización donde se ha acordado que la misma retiene el 20 % de la producción total del vino resultante.

▪ **SECCION II.4 - PLAN DE MARKETING**

El crecimiento centrado en el cliente, requiere una estrategia de marketing centrada en el cliente y las empresas entrepreneurs pequeñas, están en la mejor posición para implementar el acercamiento UNO a UNO para construir relaciones con los clientes a largo plazo.

(II.4.i) Estrategia de marketing global

Una nueva compañía enfrenta el doble desafío de desarrollar el marketing de un nuevo producto o servicio y el de la compañía misma. Por lo tanto, para las nuevas empresas, la estrategia de marketing se debe desplegar en dos frentes: el producto / servicio y la compañía misma.¹³

El plan de marketing es una guía viva de cómo construir relaciones duraderas con el cliente para cumplir con la misión y el plan de negocios. Este detalla las estrategias y tácticas que van a crear conocimiento por parte del cliente y construir su lealtad a lo largo del tiempo.

La estrategia de marketing a describir permite identificar los factores claves de este proyecto y cómo se pueden sostener con el tiempo.

¹³ Kathleen R.Allen,,op.cit., Cap.11, Houghton Mifflin, Boston, 1998.

Con respecto al producto final, buscamos un producto premium, de alta calidad y de gran aceptación por parte de los consumidores. Para ello, realizamos grandes esfuerzos desde el cuidado de los viñedos, controles por parte de nuestro enólogo en los procesos, tanto en la producción de uvas de calidad como la de los procesos tercerizados a la bodega. Es de vital importancia el que la marca del producto sea el nombre de la cadena en la que se comercializa.

Con respecto a la distribución del producto a través de las cadenas de restaurantes, en forma directa, buscamos incentivar la venta de nuestros vinos como una herramienta de imagen. Además, si bien el nombre de nuestra finca no ocupa un espacio importante en la etiqueta, hay que destacar que se busca ganar con el tiempo el reconocimiento de la finca, en los mercados específicos.

Este punto es muy importante ya que es la plataforma necesaria para generar un producto potencial de exportación de venta retail, generando uno de los activos más importantes de esta actividad como lo es la marca y la finca elaboradora del vino.

(II.4.ii) Pricing

La fijación del precio es un tema clave para nuestro producto. La estrategia de fijación es en base al valor percibido por el cliente, ya que buscamos que no solo sea un producto atractivo como producto de calidad y de origen argentino, sino que sea una herramienta de marketing de alto valor agregado para nuestro cliente.

La existencia de una alianza estratégica con las cadenas nos permite comercializar el producto en forma directa, evitando la intermediación, absorbiendo parte del margen del broker y otorgando flexibilidad de negociación de precios para con nuestros clientes.

Por otro lado, es importante destacar que estas alianzas nos permiten tener una barrera de entrada a la competencia.

Nuestro producto entra en un segmento de precios final entre \$ 15 – 20 - en la carta de vinos de estos restaurantes -, con lo cual buscamos que el restaurante obtenga un margen bruto de rentabilidad mínimo del 50%, mas allá de la importante herramienta de marketing que obtiene al comprar este producto relativizando el margen a obtener.

Esta modalidad nos permite ofrecer el producto en forma directa a las cadenas a un valor de \$ 8 / botella puesto en puerto destino. Este es un valor que se encuentra dentro del promedio ofrecido de esta calidad, pero con la ventaja de que el producto es con marca propia de la cadena y hecho a medida. A este precio, tenemos un margen bruto del 72 %, lo que nos permite tener una importante flexibilidad de negociación y de absorber eventuales disminuciones de precios.

(II.4.iii) Tácticas de venta y promoción

Las tácticas de venta son de venta directa evitando intermediarios, lo que mejora sustancialmente los márgenes de rentabilidad del proyecto tanto para la finca como para sus clientes. La manera de comercialización directa para con nuestros clientes, será una clave del negocio que mantendremos como ventaja diferencial ya sea para mantener los acuerdos firmados, como para usarlo de pivote de crecimiento del proyecto.

Como es una tarea de alta importancia para el éxito del proyecto, es el gerente responsable de las ventas quien estará en contacto cotidianamente con el cliente, asegurándose no solo la satisfacción del mismo, sino de la manera en que el producto es presentado y vendido al consumidor final. El cuidado de la imagen del producto para con el consumidor final es una tarea al cual le asignamos una alta prioridad, ya que son los generadores de la demanda.

La promoción estará diseñada en base a las premisas previamente detalladas, o sea, el mantener viva la satisfacción del cliente y del consumidor final. A través de stands ubicados en cada uno de los restaurantes, promotoras se dispondrán a identificar a través de contacto personal con los comensales los datos propios de estos a fin de iniciar una base de

datos para el uso de mailing. Dentro de los datos a recolectar se hace énfasis a la dirección de mail a fin de poder comunicarse con ellos por esta vía.

Las promotoras harán cataciones del vino si con los clientes del restaurante, ofreciéndole muestras gratis de promoción para identificar el vino con la cadena distribuidora, y lograr una imagen de calidad del producto al ser producido por nuestra finca, en Argentina.

A los comensales, se les dará un folleto descriptivo de las características del vino y su origen, aspectos importantes a resaltar de las bondades que ofrece la Argentina como zona productora de uva de alta calidad.

Dentro de la campaña se prevé hacer cenas donde el único vino disponible es el de Finca San Jerónimo, con sorteos y botellas como premios.

Se contempla que toda actividad de promoción se hará en conjunto con la cadena de restaurantes ya que para nosotros es el lograr la venta del producto, y para ellos es una fuerte herramienta de marketing.

(II.4.iv) Distribución

Mantenemos la estrategia de desarrollar la distribución en forma directa y exclusiva del producto con nuestros clientes, mediante convenios de exclusividad de 5 años de duración.

En cuanto a la distribución física del producto buscamos maximizar los servicios al cliente, tratando de minimizar al mismo tiempo el costo de distribución.

En base al consumo potencial de las cadenas de restaurantes y de las capacidades de almacenamiento de sus depósitos, contemplamos el que para que el mismo tenga mercadería suficiente para el abastecimiento de 2 meses, hacer pedidos programados a la Bodega, a fin de hacer embarques bimestrales.

Las botellas son despachadas desde la Bodega elaboradora por transporte terrestre hacia el puerto de Bs.As – Argentina. La mercadería es consolidada en embarques por containeres con destino al puerto de cada uno de los clientes.

El transporte es vía marítimo aprovechando su bajo costo relativo y la oportunidad del proyecto de poder despachar la mercadería en base a presupuestos programados previamente con el cliente.

La condición de venta estipulada es CIF hasta el puerto destino del cliente.

▪ **SECCION II.5 - PLAN DE DISEÑO, DESARROLLO Y OPERACIONES**

(II.5.i) Estado de desarrollo y tareas

A lo que a inicio de operaciones se refiere, este proyecto tiene la ventaja de comenzar las tareas en base a una fracción de una explotación en excelente estado, con Cabernet Sauvignon como varietal cultivada y con una calidad tal que nos permite obtener una uva de características óptimas como materia prima de un vino premium. Esto nos permite, no solo conseguir un producto final acorde a las exigencias del mercado sino que además, nos permite iniciar la actividad comercial al año de inicio del proyecto.

Con respecto al manejo del viñedo, se hará un relevamiento cotidiano del estado y desarrollo de las vides por parte de personal profesional e idóneo a cargo de la explotación.

Otra tarea clave del proyecto es el trabajo a realizar por parte de la bodega, donde en base a la uva producida en nuestra finca elabora un vino de excelentes características organolépticas. Esta función será tercerizada en nuestro proyecto, permitiéndonos la posibilidad de obtener un vino de producción propia sin necesidad de inversión en una bodega. Por otro lado, el acuerdo convenido con una de las bodegas más importantes de la zona, contempla el que nuestro enólogo pueda acceder a sus establecimientos libremente a fin de seguir un control exhaustivo de las tareas realizadas permitiendo el obtener nuestro producto final según nuestras necesidades.

Desde el punto de vista del producto, no solo su interior es clave del éxito, sino también su packaging. Dentro de esta, es de fundamental importancia la tarea a realizar en cuanto a la etiqueta, ya que en la misma constará de tres ítems de relevancia. En primera instancia, la marca será propia de la cadena – nombre de la cadena -, ocupando un importante espacio, a

fin de identificar el producto con el cliente; por otro lado, en la búsqueda de promocionar los vinos argentinos, la etiqueta contemplará una sección en la que describa las características particulares que tiene nuestro país para obtener vinos de excelente calidad. Y por último, como base importante de nuestra potencialidad, describiremos a la Finca San Jerónimo como origen del producto, a fin de lograr un prestigio como productor de vinos. Esta tarea será llevada a cabo por profesionales de diseño gráfico con experiencia en etiquetas de vinos de alta calidad. (ver Anexo de Etiquetas)

A lo que a logística se refiere, es relevante el hecho de constituir una logística de distribución que nos permita distribuir el producto desde su origen (la bodega en La Rioja) hasta los puertos destinos, en tiempo y forma según nuestros requerimientos. Por los volúmenes comercializados en cada partida, y con la frecuencia necesaria, no vemos complejidad alguna en conseguir un acuerdo con una empresa de logística, de las tantas existentes en el mercado, que nos permita dar un buen servicio a nuestros clientes.

Tarea clave para el éxito del negocio es la concreción de alianzas estratégicas con nuestros clientes. Para el inicio del proyecto ya tenemos carta de intención de las dos primeras cadenas a trabajar, con quienes se firmarán un acuerdo de partes (ver Modelo de Carta de Intención en Anexo), que nos permite desarrollar el proyecto durante los primeros 5 años. Por otro lado, contemplamos la firma de un nuevo acuerdo de abastecimiento con una tercera cadena durante el 3° año del proyecto como modalidad de crecimiento del negocio. Es de fundamental importancia la tarea de nuestro responsable comercial para el cierre de acuerdos y la responsabilidad y compromiso por parte de todo el equipo de trabajo del proyecto a fin de cumplir con las condiciones convenidas en el acuerdo para con los clientes.

(II.5.ii) Dificultades y riesgos

Son dos las tareas críticas que sobresalen de este proyecto como especialmente responsables de alcanzar o no el éxito del negocio, y que deben ser contempladas como tal desde el inicio de la actividad.

De vital importancia son:

- Obtener vino de calidad premium, manteniendo las características de sabor, cuerpo, color y gusto en forma sostenida.
- Concretar y mantener las alianzas estratégicas con los clientes como plataforma de desarrollo y crecimiento del negocio.

Ambos puntos son contemplados en el proyecto siendo clave el uso de alianzas estratégicas con los clientes como herramienta diferencial en este mercado.

(II.5.iii) Costos

En cuanto a los costos del proyecto necesarios se compone de una inversión inicial de \$ 296.000.- que corresponden a la compra de 15 hectáreas, instalaciones varias y una camioneta.

Se debe iniciar con un capital de trabajo de \$ 550.000.- para cubrir dicha inversión inicial y los costos operativos del año 0 o sea del start up.

En el año 3 se prevé la compra de 7 hectáreas más por un importe de \$105.000.- pero dicha inversión ya es cubierta con fondos autogenerados por el proyecto.

(II.5.iv) Cuestiones de marca

Es de alta relevancia dentro de nuestro proyecto el hecho de hacer un producto exclusivo para cada una de las cadenas con las que concretemos acuerdos, con el nombre de ellas como marca del producto. La marca propia es una característica clave en el interés del cliente para con nuestro producto, logrando no solo ofrecer un producto de excelente calidad a sus clientes, sino también el uso del vino propio como elemento de promoción.

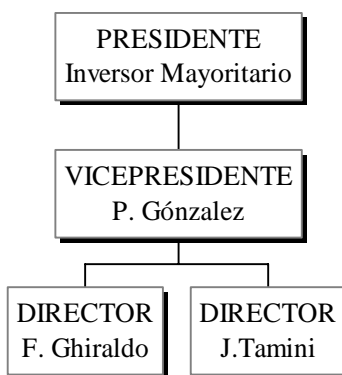
La marca propia nos permite el lograr interés por el producto por parte de los propietarios de las cadenas, así como una alta fidelidad hacia el negocio.

▪ SECCION II.6. - MANAGEMENT TEAM

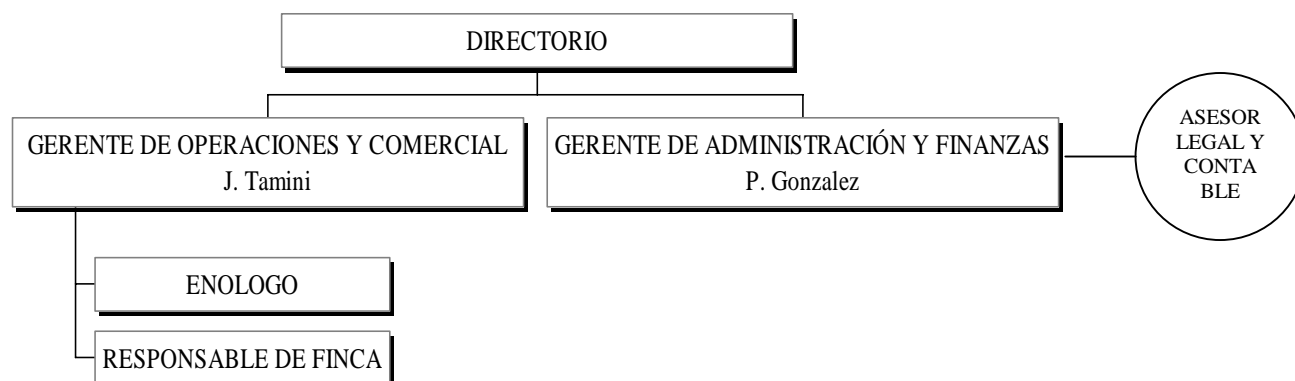
Es de vital importancia el equipo gerencial que este proyecto debe poseer, ya que, al ser un producto artesanal en donde la calidad y sus controles son indispensables, se deberá contar con un profesionalismo e idoneidad suficiente tanto para la organización administrativa y financiera como la producción y controles de calidad tanto en los procesos de producción de la uva como la supervisión de los procesos de bodega.

(II. 6. i) - Organigrama

Composición del Directorio



Organigrama de la Empresa



(II.6.ii) Organización

Respecto a la organización del proyecto, existen dos responsabilidades diferenciales que deben ser abordadas en forma independiente:

-Responsable Técnico de Operaciones y Comercial:

De él depende la organización de producción, los aspectos técnicos agropecuarios, personal de producción de la finca, controles de calidad tanto de la uva como de lo producido por la bodega tercerizada, la logística interna entre la finca y la bodega como los despachos de la bodega hasta el puerto.

Por otro lado tendrá bajo su responsabilidad las gestiones comerciales necesarias para este proyecto, abarcan los viajes necesarios para la atención personalizada a nuestros clientes.

Reportan directamente a este responsable, el personal de producción de la finca, como así también el enólogo contratado, mientras que en lo comercial, las tareas son realizadas íntegramente por él personalmente, dada la importancia e imposibilidad de delegar.

Este cargo lo ocupará un director de la firma el cual posee el título de Ingeniero Agrónomo y MBA. (Ing. Juan Tamini), el cual cuenta con una experiencia de tres años como asesor técnico y comercial de una pequeña finca en Mendoza, a su vez ha logrado relaciones

directas con los titulares de las cadenas de restaurantes con las cuales inicialmente parte este proyecto.

-Responsable de Administración y Finanzas:

De esta persona depende toda la administración contable, la supervisión de los contratos, y la organización relacionada con los despachos al exterior.

Es muy importante su participación tanto en la administración interna como así los informes que presentará a nuestros clientes, los cuales tienen la potestad de verificar no solo la calidad y procesos del vino sino también la información contable, a fin de certificar la exclusividad de la producción hacia ellos.

Este cargo lo ocupará una directora de la firma la cual posee el título de Contador Público y MBA (Cdor. Patricia González), la cual cuenta con una amplia experiencia en la importación y exportación de productos especiales.

(II.6.iii) Personal Clave

Los 2 Directores mencionados anteriormente son piezas fundamentales en el proyecto, ya que poseen los conocimientos específicos necesarios para las funciones que deben controlar.

Otro personal clave, contratado es el enólogo, del cual depende gran parte de la supervisión de las características necesarias en cuanto a calidad de la uva a cosechar y el control de las especificaciones necesarias para el vino a comercializar.

(II.6.iv) Compensación gerencial

En concepto de remuneración para los Directores Gerentes, se ha fijado el retiro de honorarios por un monto de \$ 24.000 anuales para cada uno de ellos. La remuneración es básica para los primeros 5 años de desarrollo y crecimiento del proyecto. Se prevé una distribución de resultados como accionistas, y un bonus adicional de \$ 180.000 para cada uno pagaderos al 5º año, en el caso de cumplirse o superarse los objetivos establecidos en el

proyecto. Esta cifra surge de la diferencia entre la remuneración mensual de \$ 2.000 convenida durante los primeros 5 años, y del salario de \$ 5.000 establecido como acorde para el puesto y función de cada uno de ellos. De esta manera, los socios impulsores demuestran su credibilidad y compromiso hacia el proyecto.

(II.6.v) Titularidad de la empresa y análisis del inversor

Para el presente proyecto existe una demanda de fondos de \$ 296.000 como inversión inicial, \$ 198.000 correspondientes a los costos totales iniciales para el año cero más el capital de trabajo inicial de \$ 56.000, totalizando un monto de \$ 550.000. El objetivo es captar un grupo inversor del tipo “angel”, que esté dispuesto a participar con la totalidad del capital financiero necesario. Por el aporte, el grupo inversor va a participar del 60 % del total accionario, quedando el 40 % restante para los 2 socios gerentes, y un socio fundador .

Los socios gerentes aportan los conocimientos y contactos necesarios para llevar el proyecto adelante. Siendo estos últimos puestos claves para el proyecto, es recomendable que los mismos tengan una activa participación en el emprendimiento y que estén asociados a los beneficios que éste arroje.

Se constituye un pacto de accionistas al inicio de la sociedad comprometiendo a los socios minoritarios – gerentes – , a la imposibilidad de vender su participación por un plazo de 5 años obligándose a ejercer profesionalmente las funciones para las cuales han sido nombrados, asegurando la permanencia de las personas claves del proyecto para su viabilidad.

El capital inicial estará compuesto por 100 acciones nominativas valuadas a \$ 5.500 cada una, o sea, un capital social de \$ 550.000, en donde el grupo inversor será el titular de 60 acciones y los 2 socios gerentes serán titulares de 15 acciones cada uno y 10 acciones al tercer socio fundador, el cual no ocupa un cargo gerencial en las operaciones de la empresa, pero ejerce el cargo de director titular por ser uno de los founders del proyecto.

Se prevé una sola ronda de capitalización, ya que la segunda inversión es autofinanciada por el proyecto.

Para el inversor, el proyecto permite contar con una solvencia suficiente al 5° año de modo tal que posibilita la recompra de su participación pagándole la proporción de los resultados devengados a esa fecha y el capital invertido inicialmente (ver Cuadro de Cash Flow proyecto – pag. 52 -).

(II.6.vi) Otros accionistas

Se prevé la posibilidad de participar a los clientes – propietarios de las cadenas de restaurantes -, en un porcentaje minoritario del capital social, luego de 5 años de actividad con la empresa. De esta manera buscamos consolidar la relación con los clientes que han permitido el crecimiento del proyecto hasta ese momento.

SECCION II.7 HIPOTESIS, RIESGOS SIGNIFICATIVOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA.

Como riesgos significativos cabe destacar principalmente, la vulnerabilidad del proyecto al estar atado a dos clientes en el inicio del proyecto (los primeros tres años), pero que mediante la firma del contrato de exclusividad disminuimos el riesgo de salida de un cliente. Por otro lado, en el contrato, se prevé una cláusula de penalidad en caso del incumplimiento del mismo.(ver cláusula N°14 del Contrato Porforma del Apéndice)

Sobre ese punto destacamos que nuestro producto no es perecedero, el cual nos deja en una situación de seguridad para poder negociar con otras cadenas del exterior, o en el mercado interno.

Cabe destacar que las inversiones necesarias no son sobre activos específicos, con lo que, en caso de salida del negocio, no nos encontramos en un escenario de dificultad para la

venta de las inversiones realizadas, que son principalmente el campo y las mejoras en el mismo.

Como estrategia de salida para el inversor, se contempla que el proyecto recompre sus acciones al cabo del 5° año con los fondos acumulados del mismo. Por otro lado, existe la posibilidad de vender su participación a un tercero, sobre un proyecto ya establecido (con 3 alianzas estratégicas vigentes y en crecimiento), con proyecciones de flujos futuros aún mayores a la primera etapa generando de esta manera un valor de salida más atractivo que la opción anterior.

Por lo anteriormente detallado, la estrategia de salida del negocio planeado es sumamente flexible, sumado a la baja proporción de costos hundidos que contempla.

▪ **SECCION II.8 - PLAN FINANCIERO**

A los fines de considerar la necesidad de fondos emergente del presente proyecto, procederemos a analizar en la presente sección el flujo de ingresos y egresos de caja y estimar los aportes necesarios.

(II.8.i) Análisis de los flujos de caja proforma.

Hemos procedido a llamar año 0 al correspondiente al start up, dicho año carece totalmente de ingresos más allá de la inyección de capital de los inversores dado que pasará un año desde la cosecha de la vid hasta que la botella pase a la mesa del consumidor.

La necesidad de caja para el rubro inversiones asciende a \$ 207.501.- y sumado al costo de operar en el año cero sin ingresos el proyecto pide una inyección de fondos de \$ 550.000.-

A partir del año 1 ya se generan fondos suficientes para cubrir los costos de operación y generar un exceso de caja de \$ 488.637.-, siendo los flujos de allí en más permanentemente positivos. En el año 3 está prevista una nueva inversión en 7 hectáreas adicionales lo que

permite dar un crecimiento al negocio, el cual se beneficia con costos a escala ya que los costos directos no son tan importantes.

La nueva inversión de \$ 105.000.- adicionales se cubre totalmente con fondos autogenerados y provoca un crecimiento hasta de un 100% en las ventas desde el año 4.

(II.8. ii) Punto de equilibrio

De toda la información detallada en el punto *II.3.ii – Costos fijos y variables -*, podemos determinar que nuestro punto de equilibrio anual se sitúa en una venta de 24.961 botellas a un precio de \$ 8 la unidad y con una superficie de explotación de 15 hectáreas y de 27.283 botellas con una superficie explotada de 22 hectáreas. En ambos casos, el BEP corresponde a un volumen del 27 % de las ventas totales y del 20 %, para el caso de 15 Ha y 22 Ha explotadas, respectivamente.

(1)

BEP =	$CFTotal / CMg = \frac{193.450}{7,75}$	24.961	Litros / Año
--------------	--	---------------	---------------------

% sobre las ventas = $\frac{24.961}{92.160}$ **27%**

(2)

BEP =	$CFTotal / CMg = \frac{211.450}{7,75}$	27.283	Litros / Año
--------------	--	---------------	---------------------

% sobre las ventas = $\frac{27.283}{135.168}$ **20%**

(1) El BEP para una superficie cultivada de 15 Has. (durante los primeros 3 años del proyecto)

(2) El BEP para una superficie cultivada de 22 Has. (durante el 4º y 5º año del proyecto)

Los Costos Fijos Totales utilizados en el cálculo del BEP, surgen de la suma de los costos por depreciación de equipamientos a los costos fijos de producción. (ver Cuadro de Costos Totales, Fijos y Variables – pág. 28)

(II.8.iii) Control de costos

El control de costos posible surge de los gastos de comercialización y administración. De acuerdo con esto diremos que el desarrollo del negocio dará las señales para regular dichos costos al nivel de ventas alcanzado.

(II.8.iv) Conclusiones de índole financiera

Como conclusión de todos los apartados precedentes podemos decir que el presente proyecto es atractivo desde el punto de vista de su potencial crecimiento pero que exige un estricto cumplimiento de los contratos con las cadenas de restaurantes para asegurar su prosecución y no poner en riesgo la inversión inicial.

Cabe destacar que la inversión de \$ 550.000 necesaria debe ser aportada en su totalidad al inicio del proyecto, pero su utilización esta destinada en su gran mayoría a inversiones que no son costos hundidos ya que tienen posibilidad de reventa. Además, el proyecto genera fondos suficientes para su autofinanciación, evitando una segunda ronda de capitalización, y su vez se obtienen fondos suficientes para cumplir con el crecimiento proyectado.

CAPITULO III. CONCLUSIONES FINALES

Habiendo desarrollado durante todo el Capítulo II todas las variables necesarias para poner en funcionamiento el proyecto, podemos concluir que el mismo demuestra ser rentable y con alta viabilidad.

Los indicadores económicos del negocio arrojan a 5 años de actividad, un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 1.000.029.-, calculado a una tasa de descuento anual del 15 %; y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto del 74 %. Estos valores demuestran ser atractivos por demás a una nueva empresa.

Desde el punto de vista del riesgo del negocio es importante aclarar que la actividad cuenta con una experiencia de años que permite tener un punto de comparación real a fin de verificar los resultados proyectados. Por otro lado, la posibilidad de comercializar en forma directa permite acotar la incertidumbre que implica ingresar a un mercado abierto y desconocido.

Por medio de los convenios de exclusividad con los clientes, logramos garantizar la venta del producto y neutralizar la barrera de entrada de competidores.

En cuanto a la estrategia de salida, ante el posible escenario de la cesación de actividades de nuestros clientes o rescisión del contrato , es importante notar que nuestro producto no es un producto perecedero, el cual nos permite poder comercializarlo con otras cadenas de restaurantes del exterior, o en el mercado interno. Por otro lado, cabe destacar que las inversiones necesarias no son sobre activos específicos, con lo que, en caso de salida del negocio, no nos encontramos en un escenario de dificultad para la venta de las inversiones realizadas, que son principalmente el campo y las mejoras en el mismo.

Como conclusión podemos decir que el presente proyecto apunta a revalorizar la industria nacional y potenciar oportunidades de crecimiento a nivel externo con una inversión dentro

de los límites de lo posible en el contexto actual y con altas posibilidades de crecimiento a futuro.

Dado la necesidad de nuestro país de crecer en materia de exportaciones es importantísimo el aporte que pueden otorgar las PYMES en este aspecto ya que desde lo más pequeño se llega a lo más grande .

Queremos destacar la importancia que vemos en este proyecto, el aprovechamiento de las ventajas comparativas naturales que ofrece Argentina, ya que con una inversión baja en tierras comparativamente con otras regiones aptas para este cultivo nos permite lograr ingresar con un producto de excelente calidad a un mercado altamente competitivo y tradicional.

Es destacable el valioso aporte de la herramienta del Business Plan en lo que se refiere a tener un análisis pormenorizado de cualquier proyecto de inversión que saque a la luz todas sus fortalezas y debilidades. Esta herramienta es vital para un entrepreneur, ya que por la forma objetiva y detallada de presentar su proyecto, permite agrandar las posibilidades de obtención de fondos para lograr su anhelo.

CAPITULO IV – APENDICES

IV. A - Modelo de Carta de Intención

Londres/ Nueva York, 15 de Julio de 2001.

MODELO DE CARTA DE INTENCION

Srs. Directores

Finca San Jerónimo S.A.

Entre la empresa “Finca San Jerónimo S.A.” y la cadena de restaurantes “xxxxx” se firma la presente carta de intención en la cual se acuerdan los siguientes puntos:

- 1) La cadena de restaurantes xxxxx se compromete a la compra anual de 46.080 litros de vino producción de la Finca San Jerónimo S.A.
- 2) San Jerónimo S.A. se compromete a la entrega del producto con marca propia de la cadena de restaurantes.
- 3) San Jerónimo S.A. se hará cargo del transporte de la mercadería hasta el puerto de destino.
- 4) La cadena de restaurantes xxxxx se compromete a promover el producto utilizando un stand de degustación y folletos de promoción de la finca prevista por San Jerónimo S.A.
- 5) San Jerónimo S.A. se compromete a facilitar y financiar un viaje anual para verificar la calidad del proceso de producción del viñedo.
- 6) La cadena de restaurantes tendrá la primer opción de compra de un porcentaje a definir de la finca, por mutuo acuerdo entre las partes a establecer en el año 5.
- 7) Esta carta de intención no supone ningún contrato, sino una exposición de las intenciones de las partes. Los términos definitivos se fijaran en el contrato final entre las partes.

Conforme.....

Conforme.....

Por la cadena de restaurantes

Por Finca San Jerónimo S.A.

IV. B - Contrato de Exclusividad Proforma.

En la ciudad de Buenos Aires a los veinticinco de septiembre de 2001, se reúnen los señores Juan Tamini, y Patricia González actuando en representación de Finca San Jerónimo S.A. en adelante “La Vendedora” y el Sr. xxx actuando en representación de “ xxxxx “ en adelante “El Comprador” , a fin de celebrar el siguiente contrato por la elaboración de vinos en la provincia de La Rioja para su venta directa al comprador.

Primero: La Vendedora es titular de una finca de 15 hectáreas ubicada en el Valle de Antinaco- Los Colorados, departamento de Chilecito Famatina de la Pcia de La Rioja, la misma posee viñas de 5 años de antigüedad en plena producción, con una capacidad de producción promedio de 180.000 Kg de uva apta para la producción de vino fino Cabernet Sauvignon.

Segundo: La Vendedora se compromete a destinar (aprox) 46.200 litros de vino por año, de lo producido en vino, en venta directa a El Comprador.

Tercero: El Comprador se compromete a adquirir a La Vendedora el volumen mencionado en la cláusula segunda.

Cuarto: Se establece como parámetro aceptado por ambas partes que el rinde promedio de la finca es de 144.000 Lts Brutos de vino Cabernet Sauvignon sobre el cual la bodega productora independiente retiene el 20% del total producido quedando un neto total de 115.200 Lts de vino para la venta.

Quinta: Se establece en la presente que sobre lo producido en el año, se destinará el 20% a almacenar en la bodega a fin de generar un deposito de seguridad para posibles eventualidades naturales que impidan el rendimiento mencionado en la cláusula cuarta..

Sexta: La Vendedora se compromete a destinar el volumen establecido en la cláusula segunda, a la venta directa a El Comprador, y a destinar el restante de lo producido en vino a la venta directa a cadenas de restaurantes, fuera del área de exclusividad.

Comprometiéndose de esta manera a respetar la exclusividad en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica, del vino producido por la finca a El Comprador.

Octava: Se agrega en el Anexo I el diseño de la etiqueta en donde se detalla el nombre del vino exclusivo para la cadena de restaurantes de El Comprador y la mención de la finca, se establece en la presente que toda publicidad en la ciudad de Nueva York, en los Estados Unidos de Norteamérica, relacionada con la finca, deberá ser aprobada por El Comprador a

fin de respetar la exclusividad del vino para sus locales, y el estilo publicitario acorde a la cadena de restaurantes de El Comprador.

Novena: La Vendedora se compromete a hacerse cargo de los gastos de 2 pasajes en clase ejecutiva y hospedaje por una semana en un hotel de cuatro estrellas, en la ciudad de La Rioja en forma anual, para las personas que El Comprador designe a los efectos de visitar la finca y auditar los procesos de elaboración y controles de calidad de los vinos producidos.

Décima: Se establece un precio pactado de USD 8.- CIF por botella de un litro de vino, el precio incluye la botella etiquetada con la etiqueta establecida en el Anexo I.

Onceava: El Comprador se compromete a pagar al vendedor a los 45 días de la confirmación de embarque en el puerto de Buenos Aires, mediante una transferencia directa a la cuenta que La Vendedora designe.

Doceava: Se establece en la presente que los embarques se realizarán en forma bimestral por un volumen de 8.000 Lts aproximados por embarque.

Treceava: En caso de falta de cumplimiento por parte de La Vendedora en la entrega de los volúmenes establecidos y en la periodicidad acordada, El Comprador se reserva el derecho a rescindir el contrato sin necesidad de indemnización alguna a favor de La Vendedora. Se establece en la presente que La Vendedora no podrá utilizar en ninguna de las formas posibles el nombre comercial de El Comprador.

Catorceava: En caso de falta de cumplimiento por parte de El Comprador al plazo de pago establecido se fija un interés de LIBOR+4% sobre el saldo adeudado desde el día de vencido el plazo. En caso de no cumplir con las compras establecidas en este contrato, El Comprador se compromete a pagar a La Vendedora el importe equivalente a 2 (dos) embarques completos o sea la suma de USD 128.000.-, rescindiendo las obligaciones para el futuro de ambas partes.

Quinceava: Este contrato tiene una duración de cinco años desde la fecha presente, con la posibilidad de renovarlo con una antelación de un año al vencimiento de este contrato.

Dieciseisava: Este contrato se rige bajo las leyes vigentes en la Republica Argentina, las notificaciones para El Comprador serán en.....y para La Vendedora serán en

Por xxxxx

Por Finca San Jerónimo S.A.: Sra. Patricia González

Sr. xx

Sr. Juan Tamini

APENDICE IV C. CUADRO DE PRODUCCION Y VENTAS

	INGRESO TOTAL (Año 1º al 3º)		INGRESO TOTAL (Año 4º y 5º)	
CANTIDAD DE HA EN PRODUCCION	15		22	
RINDE PROMEDIO / HA	12,000		12,000	
RINDE BRUTO	180,000		264,000	
RELACION UVA/VINO	0.8	36,000	0.8	52,800
LITROS DE VINO BRUTO	144,000		211,200	
PORCENTAJE COSTO BODEGA	0.8	28,800	0.8	42,240
LITROS DE VINO FINAL	115,200		168,960	
PORCENTAJE A VENDER / TOTAL PRODUCIDO	80%		80%	
LITROS VENDIDOS	92,160		135,168	
INGRESOS POR VENTAS (u\$s 8 / Unidad)		737,280		1,081,344

APENDICE IV.D CUADRO DE INGRESOS Y GASTOS

	AÑO 0	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
VENTAS	0	737,280	100%	737,280	100%	737,280	100%	1,081,344	100%	1,081,344	100%
REEMBOLSOS DE EXPORTACION	0	66,355	9%	66,355	9%	66,355	9%	97,321	9%	97,321	9%
COSTO DE VENTAS											
- Costos Viñedo	68,801	68,801	9%	68,801	9%	78,158	11%	78,158	7%	78,158	7%
- Depreciación de activos	9,200	9,200	1%	9,200	1%	9,200	1%	11,300	1%	11,300	1%
UTILIDAD BRUTA	-78,001	725,634	98%	725,634	98%	716,277	97%	1,089,207	101%	991,886	92%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	36,900	42,900	6%	42,900	6%	55,000	7%	55,000	5%	55,000	5%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	92,600	92,600	13%	92,600	13%	96,400	13%	96,400	9%	96,400	9%
SUBTOTAL DE GASTOS	129,500	135,500	18%	135,500	18%	151,400	21%	151,400	14%	151,400	14%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)	-207,501	590,134	80%	590,134	80%	564,877	77%	937,807	87%	840,486	78%
IMPUESTOS	0	110,697	15%	294,020	40%	173,748	24%	294,170	27%	294,170	27%
UTILIDAD NETA	-207,501	479,437	65%	296,114	40%	391,129	53%	643,637	60%	546,316	51%
VENTAS ACUMULADAS	0	737,280	100%	1,474,560	100%	2,211,840	100%	3,293,184	100%	4,374,528	100%
UTILIDAD NETA ACUMULADA	-207,501	479,437	65%	775,551	53%	1,166,681	53%	1,810,317	55%	2,356,633	54%

APENDICE IV.E CASH PROYECTADO

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVERSIONES	296,000			105,000		
VENTAS		737,280	737,280	737,280	1,081,344	1,081,344
COSTOS DE PRODUCCION	68,801	68,801	68,801	78,158	78,158	78,158
UTILIDAD BRUTA	-68,801	668,479	668,479	659,122	1,003,186	1,003,186
GASTOS DE COMERCIALIZACION	36,900	42,900	42,900	55,000	55,000	55,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	92,600	92,600	92,600	96,400	96,400	96,400
SUBTOTAL DE GASTOS	129,500	135,500	135,500	151,400	151,400	151,400
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)	-198,301	532,979	532,979	507,722	851,786	851,786
DEPRECIACION DE ACTIVOS	9,200	9,200	9,200	11,300	11,300	11,300
Base del impuesto	-207,501	316,278	840,057	496,422	840,486	840,486
IMPUESTOS (35% Imp.Ganancias del ejercicio)		110,697	294,020	173,748	294,170	294,170
IMPUESTOS EFECTIVAMENTE PAGADOS				294,020	173,748	294,170
UTILIDAD NETA	-207,501	413,082	229,759	322,674	546,316	546,316
MENOS DEPRECIACION DE ACTIVOS	9,200	9,200	9,200	11,300	11,300	11,300
MAS REEMBOLSOS DE EXPORTACION		66,355	66,355	66,355	97,321	97,321
CASHFLOW ANUAL	-198,301	488,637	305,314	400,329	654,937	654,937
CASHFLOW COMPENSADO	-550,000	488,637	305,314	295,329	654,937	654,937
CASHFLOW ACUMULADO OPERATIVO	-198,301	290,336	595,650	995,980	1,650,916	2,305,853
CAPITALIZACION de TRABAJO INICIAL	550,000					
CAPITALIZACIONES RECURRENTES						
CASHFLOW ACUMULADO COMPENSADO	55,699	544,336	849,650	1,144,980	1,799,916	2,454,853

APENDICE IV.F CALCULOS DE VAN Y TIR.

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CASHFLOW COMPENSADO	-550,000	488,637	305,314	295,329	654,937	654,937

CASHFLOW DESCONTADO AL 15%

1.15

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CASHFLOW NETO	-550,000	488,637	305,314	295,329	654,937	654,937
Factor de act.	1.0000	1.1500	1.3225	1.5209	1.7490	2.0114
VALOR ACTUALIZADO	-550,000	424,902	230,861	194,184	374,462	325,619

CASHFLOW DESCONTADO AL 20%

1.2

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CASHFLOW NETO	-550,000	488,637	305,314	295,329	654,937	654,937
Factor de act.	1.0000	1.2000	1.4400	1.7280	2.0736	2.4883
VALOR ACTUALIZADO	-550,000	407,197	212,024	170,908	315,845	263,204

CASHFLOW DESCONTADO AL 30%

1.3

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CASHFLOW NETO	-550,000	488,637	305,314	295,329	654,937	654,937
Factor de act.	1.0000	1.3000	1.6900	2.1970	2.8561	3.7129
VALOR ACTUALIZADO	-550,000	375,875	180,659	134,424	229,312	176,394

TIR 74%

VAN 15% 1,000,029

VAN 20% 819,179

VAN 30% 546,663

APENDICE IV.G CUADROS DE COSTOS

DETALLE DE COSTOS DIRECTOS DEL PRODUCTO							
AGROQUIMICOS Y FERTILIZANTES	Costo Unitario	Cantidad /HA	Costo anual	cantidad HAS	Costo del predio	cantidad HAS	Costo del predio
Superfosfato Triple	0.45	50	23	15	337.5	22	495
Fosfato de Amoió	0.45	40	18	15	270	22	396
Urea	0.45	120	54	15	810	22	1188
Azúfre polvo mojado	0.8	20	16	15	240	22	352
Sulfato de Cobre	1.5	30	45	15	675	22	990
Deltrametina	30	0.3	9	15	135	22	198
Mírex (Cebo)	3	6	18	15	270	22	396
Sulfato de calcio	1.25	120	150	15	2250	22	3300
Nitrato de potasio	0.6	135	81	15	1215	22	1782
Fertilón Combi II	25	1	25	15	375	22	550
Paraquat	7	6	42	15	630	22	924
Glifosato	8	8	64	15	960	22	1408
TOTALES			545		8168		11979
LABORES MECANICAS	Costo por hora	Horas por HA	Costo por HA	cantidad HAS	Costo del predio	cantidad HAS	Costo del predio
Subsolar	3.77	4	15.08	15	226	22	331.76
Rastrear	3.84	8	30.72	15	461	22	675.84
Tratamiento Fitosanitario	5.87	7	41.09	15	616	22	903.98
Enmienda (Carro- Tractor)	12	1	12	15	180	22	264
Incorporación Sarmiento	3.84	4	15.36	15	230	22	337.92
Aplicación de Herbicidas	5.87	4	23.48	15	352	22	516.56
TOTALES			138		2066		3030
MANO DE OBRA DIRECTA DEL VIÑEDO	Costo por hora	Horas por HA	Costo por HA	cantidad HAS	Costo del predio	cantidad HAS	Costo del predio
Ingeniero enólogo					48750		48750
Conducción	14.5	3	43.5	15	652.5	22	957
Desmantelado de Hileras	14.5	5	72.5	15	1087.5	22	1595
Desmantelado Química	14.5	1	14.5	15	217.5	22	319
Rastrear	14.5	1.5	21.75	15	326.25	22	478.5
Tratam. Fitosanitarios	14.5	2.4	34.8	15	522	22	765.6
Enmienda	14.5	1	14.5	15	217.5	22	319
Replante	14.5	2	29	15	435	22	638
Subsolar	14.5	0.4	5.8	15	87	22	127.6
Poda de formación	14.5	4	58	15	870	22	1276
Poda	14.5	5	72.5	15	1087.5	22	1595
Incorporación Sarmiento	14.5	0.5	7.25	15	108.75	22	159.5
Atar Sarmientos	14.5	4	58	15	870	22	1276
Desniete	14.5	2.6	37.7	15	565.5	22	829.4
Atado de Brotes	14.5	3.5	50.75	15	761.25	22	1116.5
Envolver ventanas	14.5	3	43.5	15	652.5	22	957
Cosecha	15	6	90	15	1350	22	1980
TOTALES			\$ 654.05		58561		63139
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN							
			Costo por HA	cantidad HAS	Costo del predio	cantidad HAS	Costo del predio
AGROQUIMICOS Y FERTILIZANTES			545	15	8168	22	11979
LABORES MECANICAS			138	15	2066	22	3030
MANO DE OBRA DIRECTA DEL VIÑEDO			655	15	9818	22	14399
			54		48750		48750
TOTALES					68801		78158

APENDICE IV.F CUADROS DE COSTOS

DETALLE DE COSTOS DE COMERCIALIZACION							
	COSTO UNITARIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Viajes al exterior (7 viajes/año)	2500	17500	17500	17500	17500	17500	17500
Comunicaciones Internacionales (\$700/mes)		8400	8400	8400	12000	12000	12000
Folletería, Mailings y Publicity		6000	6000	6000	9000	9000	9000
Logística	500/despacho	0	6000	6000	9000	9000	9000
Viajes de dueños de cadenas (1 viajes/año)	2500	5000	5000	5000	7500	7500	7500
TOTALES		36900	42900	42900	55000	55000	55000

APENDICE IV.F CUADROS DE COSTOS

DETALLE DE COSTOS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Honorarios Directores (2)	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Insumos de Oficina	9,600	9,600	9,600	11,000	11,000	11,000
Honorarios auditoría, impuestos y contabilidad (\$1000/mes)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Honorarios Asesoramiento jurídico (\$500/mes)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Viaticos (\$1000/mes)	12,000	12,000	12,000	14,400	14,400	14,400
Otros	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
TOTALES	92,600	92,600	92,600	96,400	96,400	96,400

