



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**“Wines Garden”**

**Análisis Económico De Proyectos**

**Plan de Negocio:**

**Creación de un bar temático**

**TESIS PARA ACCEDER AL TÍTULO DE: LIC. EN ECONOMÍA**

**Alumno:**

**Marco, Fucili**

**Director:**

**Profesor Lorenzo, Nieva**

**Mendoza, Argentina 2018**

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo de investigación presenta, el análisis económico tendiente a determinar la viabilidad económica de la creación de “Wines Garden”, un bar especializado en vinos que con una propuesta innovadora, que ofrecerá la mayor variedad de vinos a la copa de todo Mendoza dispensados con el sistema Bag In Box.

Desde lo metodológico se utilizaran análisis, tendientes a destacar las cualidades del proyecto (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), interactuando en un contexto con múltiples agentes (Fuerzas de Porter. Análisis, Político, Económico, Social y Tecnológico). Por otro lado para determinar finalmente, la viabilidad económica, se valuará su implementación, utilizando indicadores resúmenes que muestran fácilmente las conclusiones. Con capacidad para 70 personas el bar Wines Garden estima vender un promedio de 10.500 litros anuales de los varietales más sobresalientes, producidos por el socio estratégico del proyecto, bodega “Don Bosco”. Actualmente no existen bares de estas características por lo que el mismo, obtendrá una rápida diferenciación y levantará barreras a la entrada de nuevos competidores fortaleciendo tres pilares, la experiencia vivida por el cliente, la relación de partnership con el socio estratégico y la maximización de las ventajas técnicas y económicas que brinda el sistema de envasado del vino. Con una tasa de rendimiento requerido de 7%, inferior a la tasa de indiferencia en la inversión del proyecto (44%), este obtiene un valor en moneda de poder adquisitivo del 2018 de \$11.453.292,3 en diez años, logrando recuperar la inversión inicial al año tres de haber comenzado la actividad.

**Palabras Clave:** Bag In Box, Vino por copa, Bar, Wines Garden, Enomatic.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
DESCRIPCION DEL NEGOCIO .....	4
1. Alcance .....	4
2. Objetivos.....	5
3. Preguntas Clave .....	5
4. Tiempo de Ejecución del Negocio.....	6
5. Justificación .....	6
6. Marco Conceptual .....	7
7. Etapas del Trabajo .....	8
8. Tasa de Descuento .....	9
9. Indicadores de Rentabilidad del Proyecto .....	9
EL NEGOCIO .....	10
1. Circuito Comercial del Vino.....	10
2. Localización del Bar .....	11
3. Varietales Seleccionados .....	11
ANALISIS AMBIENTAL .....	13
1. Análisis Pest.....	13
2. Análisis Foda .....	24
3. Fuerzas de Porter .....	27
4. Sistema Bag in Box .....	30
5. Estimación de la Demanda .....	35
CAPITULO II	
IDENTIFICACIÓN Y VALUACIÓN DE COSTOS .....	37
1. Costos de Inversión.....	37
2. Costos de Producción .....	38
IDENTIFICACIÓN Y VALUACIÓN DE BENEFICIOS.....	43
1. Ventas del Salón Comercial.....	43
2. Venta del Fondo de Comercio .....	44
IMPUESTOS.....	45
1. Impuesto al Valor Agregado.....	45
2. Impuesto a las Ganancias.....	47
3. Impuesto a los Ingresos Brutos.....	48
CAPITULO III	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO .....	49
RENTABILIDAD DEL PROYECTO .....	50
1. Indicadores de Rentabilidad.....	50
2. Análisis de Sensibilidad.....	52
3. Análisis de Escenarios .....	54
CONCLUSIONES.....	55

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años y a nivel nacional, el modelo de negocios relacionado a la producción, comercialización y consumo de cerveza artesanal se ha incrementado, pero no así el modelo correspondiente a bar especializado en vino, es decir, lugares que destaquen como característica fundamental el consumo de vino. Es por esto que el siguiente trabajo de investigación, tiene como objetivo determinar la viabilidad económica de la creación y puesta en marcha de un bar especializado en ofrecer vino por copa, denominado en adelante “Wines Garden”.

En lo que respecta a la Provincia de Mendoza, existen diversos bares de vino de tipo, **Wines Bar**<sup>1</sup> debido a que la industria vitivinícola es relativamente influyente. Sin embargo el vino que se ofrece en dichos bares, se vende en botellas de 375 ml y 750 ml y solamente en algunos, vino por copa. Es por ello que en este plan de negocios, se analiza la viabilidad económica de la puesta en marcha de un **Wines Bar**, en el cual se ofrecerán 7 varietales de vino provenientes de la bodega “Don Bosco”, ubicada en Rodeo del Medio, Mendoza. Tales varietales poseerán dos características fundamentales: Una es que serán vinos de escaso nivel de marca, es decir poco conocidos por los consumidores habituales de vino y la segunda es que serán vinos no muy complejos en su estructura, con la finalidad de poder ser consumidos por una amplia variedad de personas, tanto expertos como no expertos en lo que a consumo de vino respecta.

El factor diferenciador que tendrá este proyecto será el innovador método productivo/comercial del vino, sobre el cual se expondrán detalles más adelante. Este método además de tener efecto sobre los consumidores tendrá implicancias fundamentales en lo que a costos respecta, ya que es una opción económica desde lo productivo, logístico y comercial

El novedoso concepto de vino por copa, en conjunto con la calidad del servicio y un ambiente distendido hará de “Wines Garden” el lugar predilecto para aquellas personas con alguna preferencia sobre el vino y que busquen una opción diferente al clásico patio cervecero.

---

<sup>1</sup> “Wines Bar” conjunto de bares que comparten la característica de tener como factor diferenciador la venta de vino

## **CAPÍTULO I**

### **I. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

“*Wines Garden*” será un bar especializado en expendio de vinos, en el que se ofrecerán siete variedades provenientes de la bodega “Don Bosco”. Los vinos de esta bodega cumplen bien la intención de ofrecer vinos de calidad sobresaliente pero pocos conocidos, por el consumidor habitual de vino. El factor distintivo del bar será la forma de expendio del vino, el cual tendrá injerencia desde tres aspectos.

- Económico: Dado que los costos tanto de fraccionamiento, como de envasado y posterior venta, son relativamente bajos si se los compara con otras alternativas.
- Técnico: En un apartado posterior se explicarán las ventajas técnicas del Bag In Box (BIB).
- Comercial: ya que, en el mediano plazo, podría convertirse este, en un mercado de prueba para bodegas poco conocidas.

“*Wines Garden*” no es sólo un lugar físico que tendrá variedades de vinos para sus clientes, sino más bien, ofrecerá una experiencia nueva que el cliente podrá disfrutar con sus cinco sentidos. Se alimentará el conocimiento por las distintas cepas y orígenes de cada etiqueta, acompañado de una carta de comida que maride con las diferentes variedades y cepas, en un ambiente que empape a los clientes de la cultura vitivinícola mendocina y además permita que los clientes adquieran los productos que hayan sido de su agrado, mediante la venta del Bag in Box.

#### **1 Alcance**

El plan de negocio abarcará los siguientes aspectos:

- Análisis de la industria y descripción del mercado de bares.
- Análisis de competidores y de los consumidores de vino.
- Análisis interno
- Plan financiero: inversión, proyección de ventas, flujo de efectivo y análisis de riesgo.
- Conclusiones.

## 2 Objetivos

### **Objetivo General**

Determinar la viabilidad técnica y económica de la creación de un bar temático, situado en el barrio Bombal de la Ciudad de Mendoza (Provincia de Mendoza) centrado en ofrecer consumo de vino por copa, a través del sistema de “bag in box” a un costo accesible.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los hábitos de consumo de los potenciales clientes de “Wines Garden” con el objeto de ofrecer en el local, productos que se adapten a una demanda creciente y cambiante
- Enumerar las ventajas y desventajas del sistema de expendio Bag in Box
- Determinar las variables económicas, socioculturales y financieras, que permitirán la creación de “Wines Garden”

## 3 Preguntas Clave

- ¿Cuáles son las variables que se deben tener presentes para establecer “Wines Garden” como los primeros bares temáticos en ofrecer consumo de vino por copa, a través del sistema “bag in box” a un costo accesible y de calidad?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sistema Bag in Box, para la venta de vino por copa?
- ¿A qué sector de la población va direccionado el producto y cuáles son sus hábitos de consumo?
- ¿Será rentable invertir en este negocio?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del negocio?

#### **4 Tiempo De Ejecución del Negocio**

El periodo del proyecto durará 10 años. El inicio de las actividades está previsto para el 1 de enero del 2019. Al fin de dicho periodo, 31 de diciembre de 2029, se calculará el valor económico de venta del fondo de comercio, el cual formará parte del cálculo del “Valor Actual Neto” (en adelante, VAN) del proyecto.

Por otro lado, dentro de este apartado se aclara que se utilizarán los meses desde agosto a diciembre de 2018 para realizar refacciones y puesta a punto del local comercial, periodo durante el cual no existirán ingresos, con lo cual, se contemplará como inversión en capital de trabajo o inversión en general, según corresponda, todos los gastos incurridos en este lapso de tiempo.

#### **5 Justificación**

La justificación general de este trabajo radica en demostrar la importancia de innovar en el mundo de negocios con el objeto de lograr un crecimiento en la economía de un determinado sector, en este caso en lo que respecta a dos industrias, vitivinícola y gastronómica.

Este estudio también se justifica desde la importancia de identificar la innovación en la industria vitivinícola a través del sistema “bag in box”. Es relevante explicar que Mendoza es una de las provincias distinguida entre las demás, como referente en la industria vitivinícola. Es por ello que la creación de un bar que permita brindar conocimientos específicos sobre la producción de vino a quienes lo visiten, sin necesidad de visitar una bodega, permitirá estrechar la distancia entre los productores de vino y los consumidores.

En relación a lo anterior, también toma un rol estratégico el socio comercial que se ha seleccionado, Bodega Don Bosco. Se trata de una bodega perteneciente a una congregación religiosa (Obra Salesiana), que desde 1901 ha formado profesionales en su Universidad y estudiado técnicas para lograr la excelencia en la calidad de sus vinos.

El sistema “bag in box”, el cual será explicado detalladamente en los siguientes apartados, constituye un sistema que permitirá:

- Incrementar el consumo individual de vino.
- Facilitar el acceso a vinos de buena calidad.
- Posibilitar una mejor conservación del producto a través del envase.
- Manipular el producto con mayor facilidad, seguridad y comodidad.

## 6 Marco Conceptual

**Cinco Fuerzas de Porter:** Es un modelo estratégico que tiene como fin identificar los actores dentro de la industria estableciendo el poder de cada uno de ellos, para Finalmente determinar si una industria es rentable y lo suficientemente atractiva para Entrar a ella. Analiza el valor y la proyección futura de quienes quieran participar a través del análisis de las 5 fuerzas<sup>2</sup>:

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Amenaza de nuevos entrantes. Barreras de entrada y salida.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

**Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (en adelante PEST)<sup>3</sup>:** Análisis del entorno Político, Económico, Social y Tecnológico de un proyecto. Se detallan en general elementos referidos a los temas antes mencionados, que pueden afectar el desarrollo del proyecto.

**Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, (en adelante FODA) <sup>4</sup>:** Corresponde al análisis de la situación actual de la empresa. Se determinan las fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno. Esto es fundamental para plantear las estrategias que se llevarán a cabo en la empresa.

**Valuación Económica de Proyecto<sup>5</sup>:** “Es una herramienta metodológica que permite perfeccionar las decisiones económicas en el sentido de aumentar la eficiencia en el uso de los limitados recursos disponibles. Se trata de un esquema ordenado de análisis que se basa en la comparación de beneficios y costos de un proyecto, con el objeto de emitir juicio sobre la conveniencia o no de de llevarlo a cabo”.

---

<sup>2</sup> Hitt Micheael, A. (2015). Administración Estratégica. México DF. Cengage Learning

<sup>3</sup> Chapman, A. Análisis Dofa y análisis Pest. (2018). Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>.

Chapman, A. Análisis Dofa y análisis Pest. (2018). Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>.

<sup>5</sup> Ferra, C. y Botteon C. (2007). Evaluación privada de proyecto. Página 13

## 7 Etapas Del Trabajo

### **Etapa 1:** Introducción

Etapa en la que se propone el tema para el desarrollo de un plan de negocios, abarcando los principales temas a definir para la entrega de un informe preliminar

### **Etapa 2:** Análisis Ambiental

Etapa en la que se analiza en profundidad todos aquellos factores externos que podrían afectar el desarrollo del negocio, por lo que se requiere un detallado y completo informe sobre variables económicas y extraeconómicas. Además es necesario identificar qué recursos y capacidades tiene la empresa para hacer frente a esas variables.

### **Etapa 3:** Identificación de Beneficios y Costos atribuibles al proyecto

En esta etapa se detallan una serie de Costos y Beneficios, junto con el tratamiento que se les dará para introducirlos en la siguiente etapa.

### **Etapa 4:** Evaluación de Beneficios y Costos

Etapa en la cual se configura el Flujo Libre de Fondos, que dará origen al Valor Actual Neto del proyecto y consecuentemente determinará si es rentable económica y financieramente.

### **Etapa 5:** Conclusiones y Cierre

Consta de la recopilación de toda la información anterior para lograr sacar conclusiones que permitan determinar la viabilidad del negocio y poder finalmente plasmarlo en un Informe final

## 8 Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto, se toma como referencia la tasa de rendimiento de las Letras del Banco Central (en adelante LEBAC) a 35 días desde diciembre de 2017 a agosto de 2018, solo en suscripción primaria, según el BCRA<sup>6</sup>.

Por otro lado se calcula la tasa de inflación anual acumulada a cada uno de esos meses, extrayendo la información del IPC (Índice De Precios Al Consumidor) en su valor general, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (en adelante “INDEC”)<sup>7</sup>.

Por último se deflacta las tasas otorgadas por las LEBAC y a través un promedio simple de las resultantes, se obtiene la tasa de descuento del proyecto.

---

<sup>6</sup> Banco Central de la Republica Argentina. (2018). Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Operaciones-y-subastas.asp>

<sup>7</sup> Instituto Nacional De Estadísticas y Censos.( 2018). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31)

Esta tasa será de 7% fija en pesos para los años entre 2019 y 2029. Se entiende que esto es un supuesto fuerte teniendo en cuenta la situación económica en general tan cambiante. Pero es justamente esto lo que le da fuerza al supuesto, ya que si no se asumiera de ese modo, sería prácticamente imposible poder arriesgar un resultado ante la escasa probabilidad de predicción de dichas variables.

## **9 Indicadores de Rentabilidad del Proyecto**

Los indicadores que se utilizan en la investigación son:

VAN: “Se define como la suma algebraica de los beneficios netos del proyecto, actualizados al momento 0 utilizando la tasa de costo de oportunidad de los fondos para el inversor, correspondiente a cada periodo de vida del proyecto”<sup>8</sup>

TIR: “La tasa interna de retorno se define como la tasa de descuento para la cual el VAN del flujo de beneficios netos de proyecto es igual a 0” “Esta pretende reflejar la tasa de rendimiento promedio implícito sobre el dinero invertido en el proyecto, correspondiente a la unidad de tiempo elegida para construir el flujo de beneficios y costos”.<sup>9</sup>

PRI: “Se define como la cantidad de periodos requeridos para recuperar la inversión del proyecto. Es importante aclarar que solo se considera la inversión correspondiente a la fase de inversión del proyecto y no a las posteriores reinversiones”.<sup>10</sup>

## **II. EL NEGOCIO**

### **1 Circuito comercial del Vino**

A continuación se brinda una pequeña descripción de cada uno de los pasos que cumplirá el vino desde que sale de la bodega hasta ser envasado y listo para su venta al público en el local comercial.

---

<sup>8</sup> Ferra, C. y Botteon C. (2007). Evaluación privada de proyecto. Página 168

<sup>9</sup> Ferra, C. y Botteon C. (2007). Evaluación privada de proyecto. Página 179

<sup>10</sup> Ferra, C. y Botteon C. (2007). Evaluación privada de proyecto. Página 202

**GRAFICO N°1**



Elaboración Propia

**1** Elección de los varietales a fraccionar ese año.

Negociación con la bodega de los varietales a fraccionar para el año próximo. Esto dependerá de la disponibilidad de materia prima y de los costos y composición de cada corte.

**2** Acuerdo de la provisión, proyectando la cantidad de litros anuales.

Se estima la cantidad que se venderá hasta el nuevo comienzo del circuito, y cruzando con las existencias se determina cuánto vino se necesita.

**3** Transporte de la maquinaria de fraccionamiento a la bodega.

Se contrata el servicio del proveedor de la máquina, en este caso, Smurfit Kappa, la cual traslada la máquina fraccionadora y todos los insumos necesarios, excepto las cajas de cartón.

**4** Proceso de fraccionamiento del vino.

El proveedor también se encarga de la contratación de un operador, que junto a la máquina semiautomática, tiene una capacidad de fraccionamiento de 800 Lts/hora.

**5** Guarda del vino envasado, listo para la venta.

El vino envasado, se guardará en la misma bodega y será trasladado al bar a requerimiento del mismo

**6** Venta del vino por copa en el Bar.

El Penúltimo paso del circuito es la venta del vino en el bar.

**7** Cobro de dividendos y comienzo del nuevo ciclo.

Este es el último paso que retroalimenta el circuito.

## **2 Localización del Bar**

Con respecto al lugar elegido para crear el negocio, y conforme a datos oficiales de la web del gobierno de la Provincia de Mendoza<sup>11</sup>, el barrio Bombal tuvo sus orígenes en la década de 1950 y, desde entonces ha preservado su loteo, arbolado y prestigio originales hasta constituirse hoy como uno de los sitios de gran calidad ambiental por su tejido residencial de baja densidad.

Originalmente el barrio fue denominado Gobernador Domingo Bombal Ugarte, surgido sobre terrenos con viñedos, olivares y frutales que pertenecían a los Bombal.

Fue diseñado como una ciudad-jardín a partir de un espacio verde central: la plaza Belgrano, y comenzó a construirse de este a oeste, por lo cual la parte más antigua es la cercana a la avenida San Martín, mientras que la más moderna es la vecina a calle Francisco Álvarez hacia Yrigoyen.

Dicho barrio fue elegido porque se caracteriza por ser un sector que elige el turismo al momento de visitar la Provincia de Mendoza. Además su cercanía a la capital de la provincia, y su poca explotación para estas actividades, reduce el costo de alquiler impuestos, etc.

## **3 Varietales Seleccionados**

A continuación, se hará una breve referencia de los varietales con los que se iniciará el negocio. Esto estará sujeto como se mencionó antes, a características inherentes a la vendimia de cada año. Los varietales que se detallan a continuación son todos de la bodega Don Bosco<sup>12</sup>.

*Imprevisto, Petit Verdot:* “De color rubí oscuro con atractivos destellos púrpura. Aroma agradable con notas sobresalientes de frutos rojos y vainilla. Buen aporte del roble. En boca presenta un cuerpo amable, sabroso, con un dejo dulzor que invita a tomar”.

*Don Bosco Malbec Reserva:* Color rubí oscuro. Aroma de buena complejidad donde sobresalen notas de frutos rojos, mermeladas y regaliz. Agradable. En boca presenta buen cuerpo pero equilibrado, sin asperezas. Levemente frutado. Largo y agradable final

---

<sup>11</sup> Gobierno de la Ciudad De Mendoza. (2018).

[http://turismo.mendoza.gov.ar/turismo\\_test/circuito\\_detalle.php?id=149](http://turismo.mendoza.gov.ar/turismo_test/circuito_detalle.php?id=149)

<sup>12</sup> Bodega Don Bosco.(2018). Descripción de lo varietales, Citados Textualmente.

<http://bodegadonbosco.com.ar>

Bosco, Cabernet Sauvignon: Color rubí profundo, vivaz. Aroma agradable de buena intensidad, donde se perciben frutos rojos, vainilla y ciertas notas minerales. Atractiva tibieza aportada por la madera. En boca es un vino de cuerpo medio, donde se vuelven a percibir la fruta y la madera.

Bosco, Malbec: Profundo color guinda oscuro. Aroma agradable y elegante, con notas de frutos de bosque, mermeladas, sutilmente especiado. En boca brinda un cuerpo medio con agradables notas frutadas. Buen equilibrio y final. Fácil de tomar.

Bosco, Chardonnay: Color amarillo claro brillante. Aroma fresco de buena intensidad con notas de ananá, pera y frutas tropicales. En boca es amable y fresco, sobresaliendo las notas frutadas.

Bosco, Torrontes: Color amarillo dorado brillante. Aroma atractivo de buena intensidad, predominantemente frutado. Notas de frutas tropicales maduras, sutilmente floral. Suave y untuoso en boca. Buena fruta. Agradable final.

Don Bosco, Lambrusco Maestri: Color guinda oscuro. Aroma complejo con presencia de frutos rojos y negros y notas minerales. Agradable. En boca nos brinda un buen cuerpo y atractiva complejidad. Sabroso. Buena presencia de frutos rojos. Buen final.

### III. ANALISIS AMBIENTAL

En el siguiente apartado el foco se pondrá en determinar el conjunto de variables tanto internas como externas a la empresa que tendrán una injerencia directa o indirecta, sobre todo en lo que respecta al macro y micro entorno político, económico, social, tecnológico, técnico, legal, etc.

#### 1 Análisis Pest

##### I. Entorno Político

A continuación se detallarán algunas consideraciones a tener en cuenta según la Municipalidad de Godoy Cruz a la hora de instalar un local para atención al público

- **Aspectos espaciales<sup>13</sup>**

- Se considera como tal al número teórico de personas que se estima puede colocarse en un edificio según su uso o destino, en la proporción de una persona por el número de metros cuadrados que a continuación se detalla.

A los efectos previstos por esta norma, el número de ocupantes de un edificio que contenga dos o más locales de distinto factor de ocupación, se determinará en forma acumulativa, aplicando el factor correspondiente a cada uno de ellos.

La superficie del edificio se medirá con exclusión de muros y espacios accesorios, como ser baños, vestuarios y circulaciones de uso general del edificio.

En el caso de edificios con ocupación mixta, tales como hoteles que ofrezcan servicios de restaurantes y otros, para ser usados por personas que no forman la población normal del edificio, se acumulará el número de personas según el factor de ocupación de cada uso o destino

Edificios para reuniones y esparcimiento.

- Restaurantes 4 m2/per.
- Cafés, pubs, confiterías 4 m2/per.
- Locales bailables, matinés 2 m2/per.
- Restaurantes con baile como actividad secundaria, 2 m2/persona.

---

<sup>13</sup> Ordenanza municipal N°6727. Decreto Municipal De Godoy Cruz. Mendoza. Argentina. (2018). [http://boe.mendoza.gov.ar/pedido/pdf\\_pedido/27777](http://boe.mendoza.gov.ar/pedido/pdf_pedido/27777)

- Informe sanitario acreditado por la Municipalidad de Godoy Cruz: Trámite a través del cual las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, emiten un pronunciamiento que acredita que un establecimiento industrial o comercial ha implementado todas las medidas comprometidas, para evitar riesgos y molestias hacia los trabajadores y a la comunidad. Este informe es necesario para que el municipio otorgue la patente definitiva para la instalación, ampliación o traslado de establecimientos industriales o comerciales.

- **Aspectos Laborales**<sup>14</sup>

- El convenio Colectivo aplicable dispone que las empresas, podrán organizar sistemas de trabajo bajo régimen de trabajo por equipos, esquemas de turnos fijos y/o rotativos, diagramas continuos o discontinuos, turnos diurnos nocturnos o combinados de tiempo parcial, con franco fijo y/o móvil, según los requerimientos de cada servicio o cliente, debiendo notificar a cada trabajador el régimen y horario asignado con una anticipación no inferior a 24 horas.
  - En todos los casos, deberá observarse el descanso mínimo de 12 horas entre jornadas de trabajo y un franco semanal de 35 hs
  - Se establece la posibilidad de que las empresas con la conformidad de los trabajadores, redistribuyan el franco semanal de 35 hs, alternando una semana con un franco de 24 hs con una semana de un franco de 48hs
  - En todos los casos la posición de trabajo a la finalización de la jornada solo podrá ser abandonada ante la presencia del relevo correspondiente, debiendo en caso contrario permanecer en la misma y dar aviso al personal superior del sector, debiéndose computar a todos sus efectos el tiempo adicional desempeñado

- **Requerimientos Municipales**<sup>15</sup>

Los locales en los que se pretenda instalar esta actividad deberán ajustarse a lo dispuesto por las Ordenanzas 5148/5105:

---

<sup>14</sup> "Estudio Vilaplana, asistencia legal. (2018). <http://www.estudiovilaplana.com.ar/gastronomicos/>"

<sup>15</sup> Decreto municipal de Godoy Cruz 5148.(2018). Apartado B "Requerimientos". Mendoza. Argentina. Recuperado de [www.godoycruz.gob.ar/sitio2/?p=22390](http://www.godoycruz.gob.ar/sitio2/?p=22390).

- Póliza de seguro contra incendio
- Póliza de seguro de responsabilidad civil por parte del propietario
- Cartel indicador en la puerta del local comercial con la capacidad máxima permitida de acuerdo al factor ocupacional
- Carteles indicadores con vías de escapes ante imprevistos y/o catástrofes
- Certificado de Aprobación de Sistema contra incendios expedido por bomberos
- El estacionamiento frente a los comercios de referencia y frente a toda salida de emergencia de los mismos, queda prohibido. Solo se permitirá el ascenso y descenso rápido de pasajeros

## II. Entorno Económico

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$600.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global.

“Además, Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y está al frente de la presidencia del G-20 durante el 2018, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la OCDE y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico” (Banco Mundial, 2018)<sup>16</sup>.

Luego de una contracción económica de 1.8% en 2016, concentrada en la primera mitad del año, la economía se recuperó y creció 2.9% en 2017. El comienzo de 2018 muestra que esa recuperación continúa. El déficit primario disminuyó de un 4.3% del PIB en 2016 a un 3.8% del PIB en 2017, ambos por debajo de los objetivos fiscales oficiales. Hacia fines del primer cuatrimestre de 2018 una crisis cambiaria golpeó a la Argentina, lo cual obligó al Banco Central a sacrificar más de USD 6.000 millones sin poder evitar que el precio de la moneda extranjera llegue a su valor máximo histórico (alrededor de \$40), esto trajo aparejado una caída en la actividad económica que se estima rondará cerca de 2% del PBI hacia fines del 2018. Se registro también una suba del riesgo país, la cual

<sup>16</sup> Banco Mundial, (2018). Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

llego a valores extremos que rondaban los 750 puntos. Además de esto el aumento en la inflación y de las tasas de interés, terminan de delinear un escenario pesimista para las inversiones no financieras. No obstante esto, confiados en la recuperación de la economía durante el 2019 fundado en algunos elementos macroeconómicos como son la relativa "estabilidad cambiaria" el nuevo acuerdo con el FMI y la disminución del riesgo país, entre otros, es que se describen las ventajas de este proyecto de inversión.

A continuación se caracterizará brevemente a la industria vitivinícola en Argentina, tratando de dar una idea de la situación en la que se encuentra.

Inicialmente diremos que es una industria que anualmente en promedio para el mercado interno realiza un despacho de 1.000 millones de litros, incluyendo todo tipo de vino, según el Observatorio Vitivinícola<sup>17</sup>. Además en precio promedio a Julio de 2018 la industria moviliza 20.000 millones de pesos anuales en su primera etapa, lo cual representa aproximadamente el 120% del PBG de Mendoza en el 2016 a valores corrientes, según la Dirección de Estadísticas e Investigación Económica (en adelante "DEIE")<sup>18</sup> y el 0.18% del PBI del cuarto trimestre de 2017 a valores corrientes, según el INDEC.

Con el objetivo de esbozar a grandes rasgos la situación de la industria, se muestra seguidamente comportamiento de los despachos de vinos de todas las bodegas del país destinado a mercado interno medido en miles de litros.

Se puede ver una tendencia decreciente a nivel general atribuible entre otros factores a:

- **Climático**: Los años de malas cosechas en esta industria afectan gravemente al productor de vino ya que, sube el precio de la uva, dado la disminución en la oferta y esto incrementa sus costos. En definitiva aumenta el precio final del vino lo cual genera un traspaso de los consumidores hacia otras bebidas por su alto nivel de sustituibilidad.

- **Económicos**: Tal como se anticipó el aumento en el precio para algunos segmentos de vino resulta muy dañino ya que produce un cambio en la conducta de los consumidores que cuesta revertir. Esta disminución en el consumo de vino hace caer la demanda y equilibrar el precio de la uva a niveles quizás similares a los anteriores pero en menores cantidades.

---

<sup>17</sup> Observatorio Vitivinícola Nacional. (2018). <http://www.observatoriova.com/2012/05/despachos/>

<sup>18</sup> Dirección de Estadísticas e Investigación Económica. (2018). <http://www.deie.mendoza.gov.ar>

- **Coyunturales:** El vino se encuentra inserto en un segmento de consumo, como es, el de las bebidas, sumamente volátil y agresivo. Algunos ejemplos son, la cerveza, los destilados (importados), los isotónicos y las bebidas azucaradas. Estas industrias mencionadas tienen la particularidad de no ser intensivamente dependiente de un insumo tan complejo como la uva (por lo explicado en los primeros puntos). Si a esto se le suma el poderío económico de los grupos internacionales encargados de la oferta de los mismos. Se fortalece la conclusión de la desventaja en la que se encuentra la industria vitivinícola

A continuación se presentan una serie de gráficos que permiten analizar cómo se distribuye la industria en los tiempos actuales

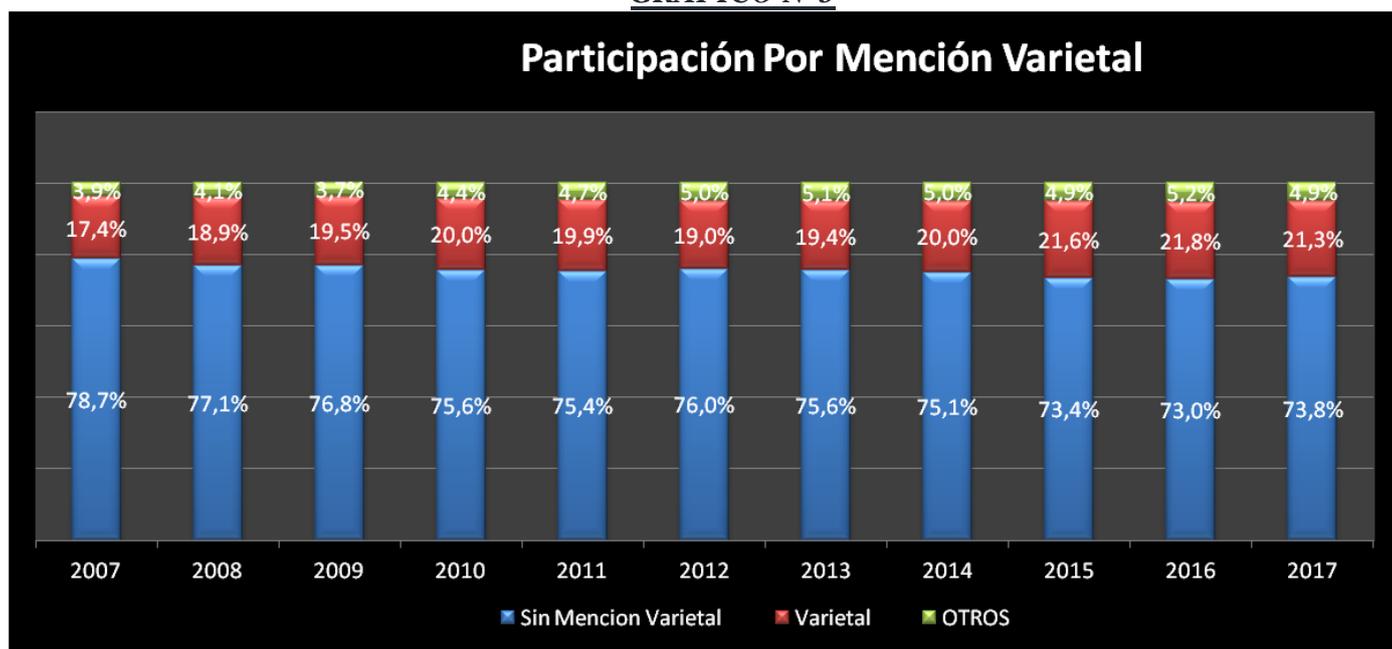
**GRAFICO N°2**



Fuente: Observatorio Vitivinícola. Agosto 2018.

Luego de esta información, resulta interesante saber cómo es la composición de esta oferta con una segmentación de las más elementales, entre uvas con y sin mención varietal.

**GRAFICO N°3**

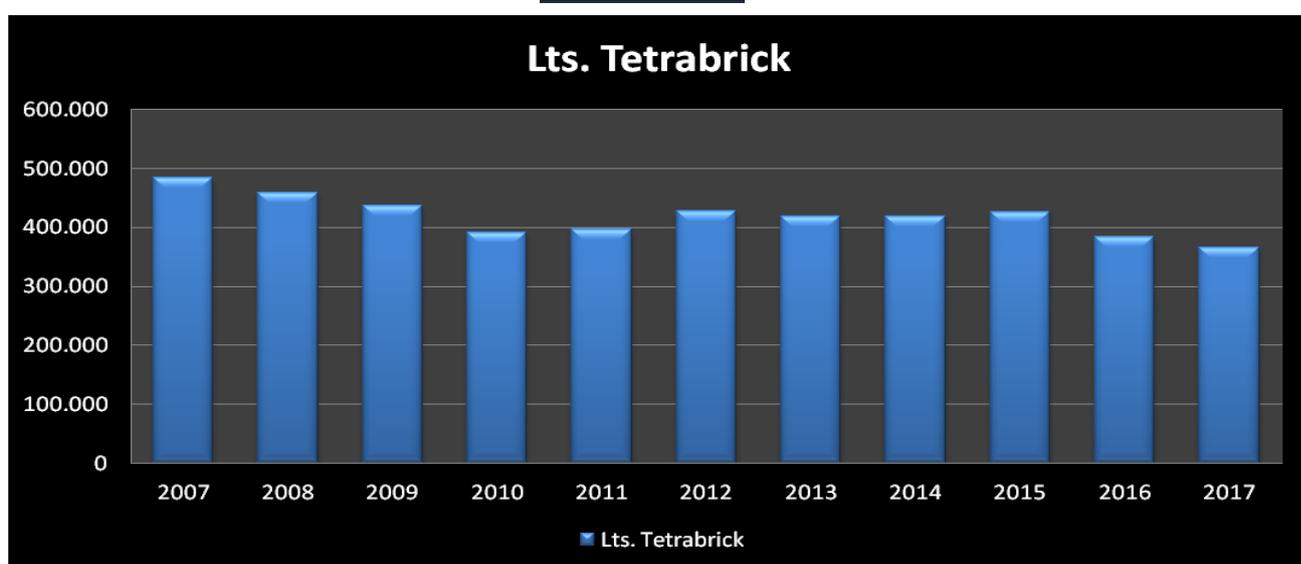


Fuente: Observatorio Vitivinícola. Agosto 2018

Se puede observar un crecimiento en el despacho de vinos varietales desde el año 2017 que aunque en términos porcentuales no parezca significativo es notable la estabilidad en el alza a pesar de los cambios en el despacho a nivel general, no obstante es una estructura bastante rígida sobre todo el claro predominio del consumo de vino sin mención varietal.

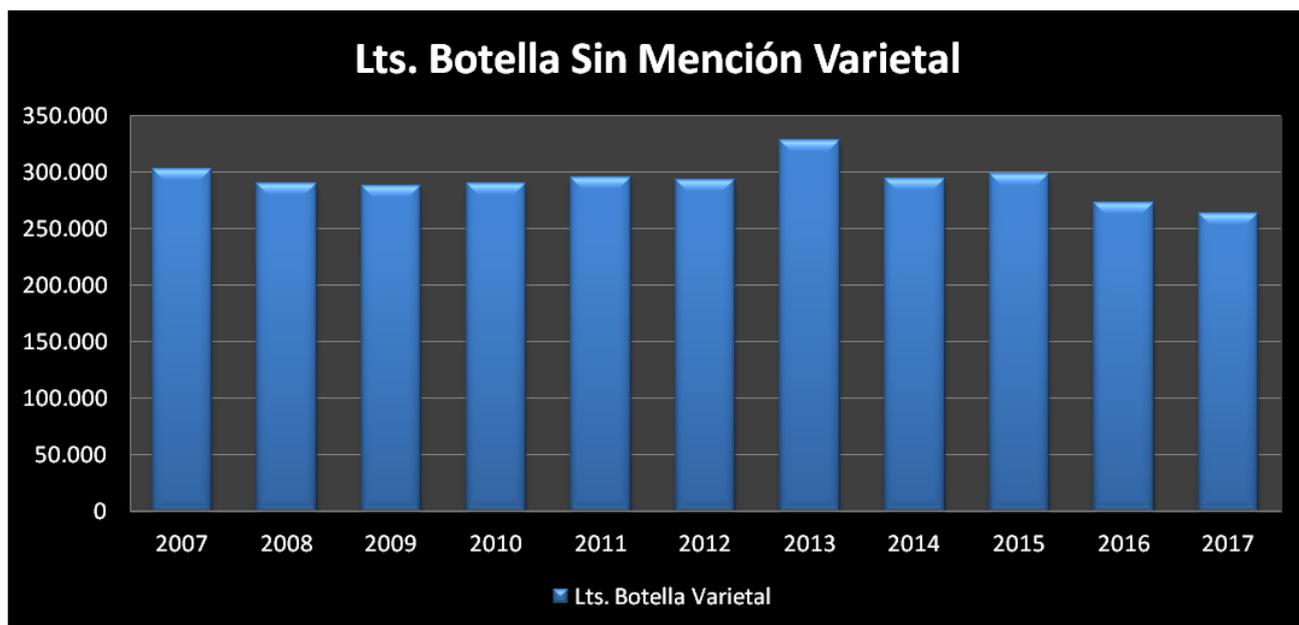
Luego de ver esta información, resulta interesante conocer el comportamiento en el despacho de vinos con una segmentación adicional por tipo de envase y por mención varietal

**GRAFICO N°4**



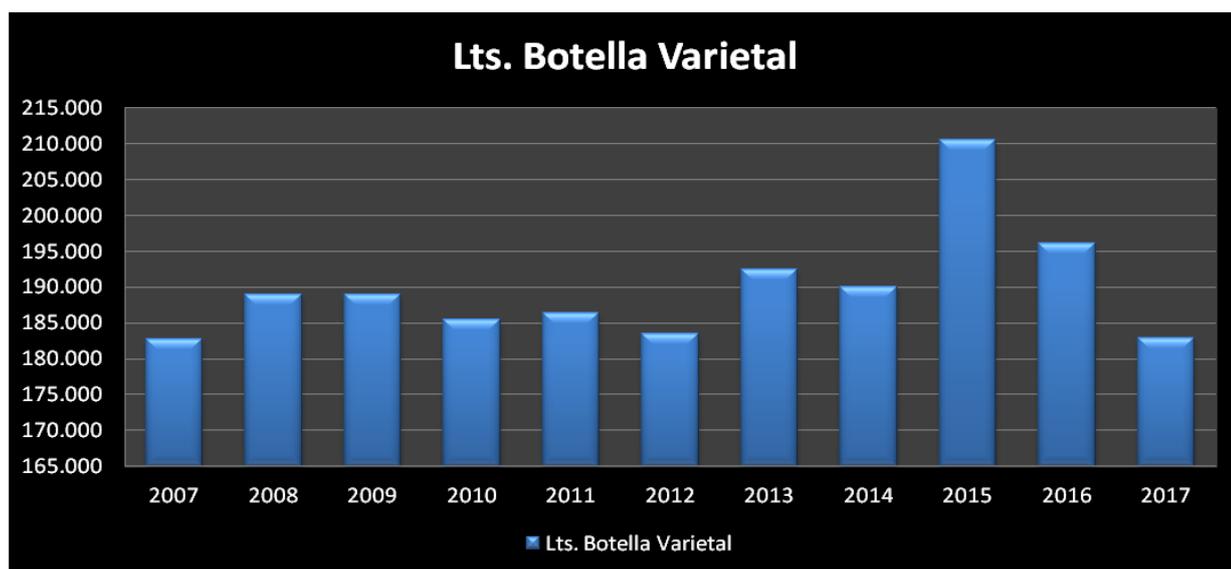
Fuente: Observatorio Vitivinícola. Agosto 2018

**GRAFICO N°5**



Fuente: Observatorio Vitivinícola. Agosto 2018

**GRAFICO N°6**



Fuente: Observatorio Vitivinícola. Agosto 2018

A partir de esto se podría concluir que además de la mención varietal el tipo de envase también influye en la volatilidad de los valores, conforme cambian las condiciones externas.

Como comentario final vale destacar que el consumo de vinos varietales muestra valores similares a 2007 y una caída relativamente estable en el consumo de vino sin mención varietal para ambos tipos de empaque desde el mismo año. Esto desde la perspectiva del autor, muestra un escenario interesante para el proyecto, ya que hay un interés por el consumo de

vino de calidad superior (si tomamos superior como vinos con mención varietal) pero, este es muy sensible al precio y a las condiciones económicas en general. Por otro lado el consumo de vinos de inferior calidad es más estable y poco sensible a los cambios económicos. Con lo cual se podría comenzar a visualizar esa cantidad de consumidores que disfrutan la calidad pero ponen atención al precio del mismo.

### III. Entorno Social

Según el último Censo realizado en el año 2010, hay 40.170.096 habitantes en Argentina, de los cuales el 46% residen en Buenos Aires (18.515.235 de habitantes). Mendoza, es la cuarta provincia del interior con más población con 1.738.929 habitantes distribuidos en 18 municipios de la siguiente forma.

**TABLA N°1**

Departamento	Total	Urbano	Rural	Rural Disperso
<b>Total</b>	<b>1.738.929</b>	<b>1.403.868</b>	<b>58.119</b>	<b>276.942</b>
Capital	115.041	99,9%		0,1%
Godoy Cruz	191.903	99,7%		0,3%
Las Heras	203.666	94,7%	0,8%	4,5%
Guaymallen	283.803	93,2%	0,7%	6,1%
Luján de Cuyo	119.888	81,6%	2,9%	15,4%
La Paz	10.012	78,6%	7,3%	14,0%
Malargüe	27.660	78,2%	1,6%	20,2%
General Alvear	46.429	75,1%	3,0%	22,0%
Maipú	172.332	74,7%	2,4%	22,9%
Tunuyán	49.458	71,5%	2,8%	25,7%
San Rafael	188.018	69,5%	5,6%	24,9%
San Martín	118.220	69,4%	5,5%	25,1%
Rivadavia	56.373	55,1%	16,3%	28,6%
San Carlos	32.631	54,3%	7,0%	38,7%
Junin	37.859	53,6%	8,1%	38,3%
Santa Rosa	16.374	51,3%	3,1%	45,6%
Tupungato	32.524	40,6%	17,9%	41,5%
Lavalle	36.738	29,1%	13,1%	57,8%

Fuete: DEIE. Agosto 2018

Se puede apreciar, a partir del gráfico, que Godoy Cruz es el tercer municipio con mayor población, pero de los tres más grandes, es el que mayor concentración de población urbana tiene.

A partir de esta información se realizará una distinción por Nivel Socioeconómico (NSE) tomando como parámetros 2 variables que son:

- Cantidad de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (en adelante NBI)<sup>19</sup>: es un método directo para identificar carencias críticas en una población y caracterizar la pobreza. Usualmente utiliza indicadores directamente relacionados con cuatro áreas de necesidades básicas de las personas (vivienda, servicios sanitarios, educación básica e ingreso mínimo), disponibles en los censos de población y vivienda.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los hogares con NBI en Godoy Cruz y su comparación con la provincia. En 2001 el 7.6% de los hogares de Godoy Cruz poseían NBI en 2010 solo el 3.72%

**TABLA N°2**

Departamento	2001			2010		
	Total	Hogares con NBI	%	Total	Hogares con NBI	%
<b>Total Provincial</b>	<b>410.418</b>	<b>53.841</b>	<b>13,1</b>	<b>494.841</b>	<b>37.634</b>	<b>7,61</b>
Godoy Cruz	49.093	3.715	7,6	57.375	2.137	3,72

FUENTE: DEIE. Sistema Estadístico Municipal en base a datos otorgados por INDEC.

A continuación se presenta otro gráfico que si bien se aleja de las NBI, muestra la cantidad de hogares que tienen acceso a 4 elementos clave, según el censo 2010. Esto nuevamente tiene como objetivo, tener una noción de la población existente distinguida por Nivel Socio Económico (NSE)

**TABLA N°3**

Bienes	Total Provincial			Godoy Cruz		
	Si	No	%	Si	No	%
Heladera	469895	24946	95%	56161	1214	98%
Computadora	214868	279973	43%	30237	27138	53%
Teléfono celular	434787	60054	88%	49310	8065	86%
Teléfono de línea	239450	255391	48%	40106	14269	74%

FUENTE: Elaboración propia, basado en datos de DEIE. Agosto 2018

- Cantidad de personas por cuarto: A partir de un informe de la DEIE se intenta caracterizar la población de los diferentes municipios según esta variable. A través de información del censo 2010, se determina la cantidad de personas que conviven dentro de cada cuarto de un hogar. Si bien no se dan especificaciones de las dimensiones de cada cuarto, entendemos que es una medida de la cantidad de personas que habitan un hogar divididas en un parámetro homogéneo. A partir de esto determina que las personas viven en condición de hacinamiento cuando conviven más de 2 personas por cuarto.

<sup>19</sup> Dirección de Estadísticas e Investigación Económica. (2018). Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas. Recuperado de <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/mendoza-en-datos>

**TABLA N°4**

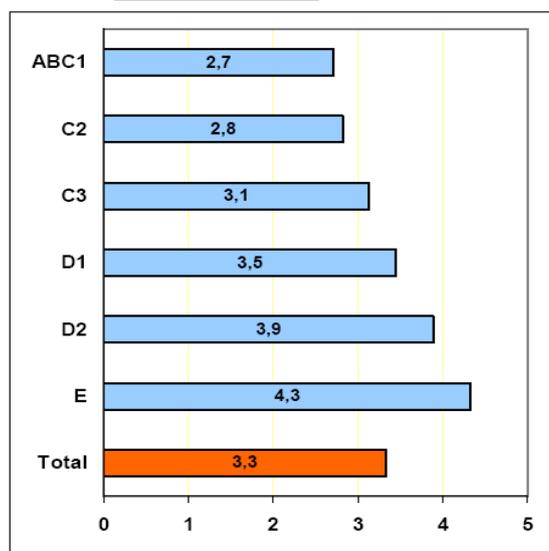
Departamento	2001	2010	2016	2017
	%			
<b>Total</b>	<b>18,55</b>	<b>17,73</b>	<b>8,4</b>	<b>7,3</b>
Capital	8,86	8,99	1,5	1,6
General Alvear	15,21	13,59	6,6	8,2
Godoy Cruz	13,95	12,92	4,1	3,7
Guaymallén	18,98	17,43	7,3	6
Junín	16,72	18,17	7,3	6,6
La Paz	21,93	20,36	7,1	6,8
Las Heras	23,35	21,46	12,2	8,1
Lavalle	30,99	27,87	15,3	12,2
Luján de Cuyo	18,05	16,72	9,1	7,3
Maipú	22,41	20,54	12,6	9
Malargüe	23,12	22,6	9,4	6,5
Rivadavia	17,31	18,39	8,5	8,7
San Carlos	20,64	21,5	8,6	7,8
San Martín	18,17	19,75	11,2	12,2
San Rafael	18,04	16,56	9,8	9,7
Santa Rosa	21,55	20,88	7,3	16
Tunuyán	23,22	24	7,5	6,1
Tupungato	31,9	31,04	6,9	6,9

**Fuente:** DEIE. Encuesta de Condiciones de Vida.

Nuevamente vemos que Godoy Cruz se ubica en segundo lugar detrás de Capital. Existiendo dentro del Municipio solo un 3.7% de hogares con hacinamiento, pensando que es el municipio con más población urbana de la provincia.

Para concluir, resta una caracterización adicional, establecida por el señor Oscar Muraro, en una investigación basada en información brindada por la consultora Kantar World Panel, la cual intenta nuevamente segmentar a los distintos consumidores por cantidad de personas que habitan un hogar. <sup>20</sup>

**GRAFICO N°7**



“Cantidad promedio de miembros en el hogar  
A menor NSE corresponde hogares más numerosos. Varía entre 2,7 personas por hogar en ABC1 hasta 4,3 en E, casi un 60% mayor. Confluyen dos factores: menor tasa de natalidad en los niveles superiores y dificultades de las parejas jóvenes de los sectores bajos para abandonar el hogar paterno por falta de recursos económicos. Obviamente la distribución de NSE es frecuentemente más elevada para los hogares pequeños que los numerosos” (Oscar Muraro. 2007. Caracterización de la población según NSE, Pág. 8)

<sup>20</sup> Muraro O. (2018). Caracterización de la población según NSE. Mendoza. Argentina. Recuperado de <https://docplayer.es/14374765-Caracteristicas-de-la-poblacion-segun-nse.html>

Gracias a los datos anteriormente mencionados se observa que desde el punto de vista de la población el municipio de Godoy Cruz se posiciona como uno de los mejores para comenzar un emprendimiento de este tipo, ya que es el que mayor población urbana tiene y además muestra indicadores socioeconómicos en franca mejora desde el año 2010. Esto sumado a la segmentación por características de los diferentes niveles socio económicos, nos permite inferir que el mercado al que se apunta tendrá un crecimiento sostenido en los próximos años tal como el que viene mostrando, dentro del municipio.

#### IV. Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico puede evaluarse desde dos aspectos. En primer lugar, la forma de envasado conservación y posterior expendio del vino y su comparación con la opción más utilizada. En segundo lugar el entorno tecnológico referido a los medios de publicidad, como han evolucionado y cuál es su situación actual en Argentina en comparación con otros países.

En relación con el método de envasado, conservación y expendio. Se utilizara el método Bag in Box. Hay un apartado exclusivo para enumerar sus ventajas y desventajas por lo que basta aquí un comentario breve sobre la forma de envasado. Se utilizará una máquina de envasado semiautomática, la cual se alquilará a Smurfit kappa, servicio que también incluye el traslado de la misma a bodega, operario de la máquina y los insumos inherentes al funcionamiento de la misma (nitrógeno envasado, bomba centrífuga, etc.). El alquiler de esta, permite reducir considerablemente los costos en comparación con otras opciones. Una opción por ejemplo sería utilizar una línea de producción de la bodega, la cual es automática. Esta opción resulta ser inviable dados los elevados costos de desvine<sup>21</sup>. En pocas palabras, la proporción de vino que hay que destinar a este propósito se torna elemental para el poco volumen de fraccionamiento, más si se piensa en que se envasarán siete variedades diferentes. En contraposición al método de Bag in Box, existe otro que es el más utilizado para el expendio de vino en copa, en otros países. Este método, se basa en el uso de máquinas llamadas enomatic. Estas máquinas funcionan inyectando nitrógeno a las botellas de vino abiertas y sellando herméticamente el pico de la botella, impidiendo o minimizando la presencia de oxígeno dentro de la botella. Esto conserva las características del vino por

---

<sup>21</sup> Hace referencia a la cantidad de vino que debe desperdiciar, para empapar los filtros de la maquina cada vez que cambia la composición de cada corte de vino

aproximadamente 30 días, evitando su oxidación<sup>22</sup>. El costo aproximado de la adquisición de una de estas máquinas estándar con capacidad para 4 botellas es de USD 10.000.

El método de publicidad que se utilizará para dar a conocer la propuesta, es la publicidad en medios digitales, redes sociales, paginas de interés, etc. Este es el medio mayormente utilizado por los emprendimientos incipientes, por su alta efectividad y su bajo costo relativo, en Argentina este medio de publicidad ha crecido enormemente desde comienzos de siglo.

Hoy en día según el informe de Disponibilidad TIC (Teléfono, Internet, Computadora), publicado por el Indec, en la Argentina el 74% de la población tiene acceso a internet, el 81% tiene al menos un celular y el 45% tiene computadora. Si se analiza esto para la región Cuyo estos porcentajes no varían significativamente. 75%, 77% y 43% respectivamente.

Se establecerá como principal medio de promoción las redes sociales, las páginas de interés, etc.

## **2 Análisis Foda**

### **I Oportunidades**

O1. Poca Competencia en bares de vino por copa que utilicen el sistema de expendio mediante Bag in Box.

O2. Los varietales que se comercializarán son poco conocidos.

O3. Mayor consumo de vinos en segmentos superiores respecto de años anteriores.

O4. El Gobierno lanzó campaña para fomentar el turismo en Mendoza, bajo el nombre de “ChinChin”<sup>23</sup>.

O5. □La bodega Don Bosco, es reconocida por la calidad de sus vinos pero muy poco conocida por el público en general, además entre el público que lo conoce, hay grandes dificultades para conseguir sus productos dado su precario sistema logístico.

### **II Amenazas**

A1. Imprevisibilidad y turbulencia económica actual, en general. Esto dificulta el estudio de la viabilidad de un proyecto, ya que las variables que se estiman, pueden cambiar vertiginosamente

---

<sup>22</sup> Para mas detalles acerca de estas maquinas de expendio le recomendamos visitar la página [www.enomatic.es](http://www.enomatic.es)

<sup>23</sup> Campaña Publicitaria Gobierno de Mendoza. (2018). <http://www.mendoza.tur.ar>

- A2. Aumento de patios cerveceros en la provincia, como así también locales de venta de cerveza artesanal envasada, la cual corre con la ventaja de tener mucha menos regulación que el vino, por el funcionamiento del INV.
- A3. Alta costumbre del consumidor mendocino de exigir el descorche de la botella de vino en la mesa.
- A4. Baja familiarización de los mendocinos con la tecnología, dificulta la Implementación de proyectos como el de Wines Garden.

### III Fortalezas

- F1. Mayor oferta de vino por copa de todo Mendoza.
- F2. Aliado estratégico: Bodega Don Bosco, se podrán utilizar las visitas a la bodega como otra herramienta publicitaria del bar, dada la gran demanda de visitas guiadas que tiene la obra Salesiana de Rodeo del Medio.
- F3. Local ubicado en un sector estratégico, donde circula un alto flujo de turistas.
- F4. Experiencia nueva relacionada con el vino en Mendoza
- F5. No es necesario conocer de vinos para disfrutar de éstos varietales.

### IV Debilidades

- D1.  Dificultad para hacer atractivo este negocio a etiquetas con alto poder de marca.
- D2. Imposibilidad de envase para consumo fuera del local, lo cual si fuera posible potenciaría mucho al local.

### V Cursos de Acción

La matriz FODA indica cuatro cursos de acción alternativos. Gráficamente:

**TABLA N°5**

	<b><u>FORTALEZAS (F)</u></b>	<b><u>DEBILIDADES (D)</u></b>
<b><u>OPORTUNIDADES (O)</u></b>	Estrategias FO: Utilizar fortalezas para aprovechar	Estrategias DO: Utilizar oportunidades para superar debilidades
<b><u>AMENAZAS (A)</u></b>	Estrategias FA: Utilizar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar amenazas

Fuente: elaboración propia. Basado en Fundamentos del Marketing, Philip Kotler

### VI Estrategias FO

A cualquier empresa le agradecería diseñar de forma permanente estas estrategias, para que pudieran valerse de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

En el caso bajo análisis, se aprovechará la escasa cantidad de bares que ofrecen vino por copa para potenciarlo con los beneficios que brinda el sistema productivo/comercial propuesto, en lo que respecta a la calidad y variedad de los vinos que se ofrecen (F1 - O1).

Se aprovechará la campaña publicitaria realizada por el gobierno de la provincia de Mendoza, escogiendo una ubicación para el bar, en un lugar estratégico con gran afluencia de turistas. (F3 - O4).

## VII Estrategias FA

Estas estrategias se basan en potenciar las fortalezas de una organización con el fin de prevenir o enfrentar las amenazas provenientes del ambiente externo.

Para enfrentar una de las amenazas más evidentes, que es la poca familiarización del consumidor de vino habitual con este sistema de expendio, es que, se ofrecerán vinos en su mayoría jóvenes y “fáciles de tomar” para mejorar la experiencia del consumidor (F5 – A4).

Por otra parte, para paliar un poco la turbulencia económica actual, es fundamental contar con un aliado estratégico como es la bodega “Don Bosco”, ya que la sinergia que genere esta unión de fuerzas funcionará como estabilizador ante la incertidumbre (F2 – A1).

## VIII Estrategias DO

Con estas estrategias, se intentan minimizar las debilidades poniendo en juego las oportunidades.

Se debe minimizar la dificultad de no comercializar etiquetas con un alto poder de marca que estén presente en los consumidores, resaltando la calidad y la trayectoria que tienen los productos del socio estratégico (D1 – O5).

También es posible aprovechar el aumento en el consumo de vinos para intentar vender los Bag in Box cerrados, a aquellos clientes que lo deseen, de esta forma puede sortearse la debilidad de no poder hacer un re fraccionamiento en el local comercial. (D2 –O3).

## IX Estrategias DA

En general, el objetivo de estas estrategias es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Cuando en una organización predominan las amenazas del ambiente y sus debilidades internas, la situación es desfavorable y, en muchos casos, lo conveniente es liquidar el negocio.

Lo adecuado en este caso, sería evitar la necesidad de los clientes de solicitar marcas conocidas, explicando, y resaltando las ventajas de los productos de nuestros socios. También

se pueden realizar promociones en la venta de Bag in Box, con el objetivo de evitar el posible pedido por parte de los consumidores de fraccionar el vino. Estas estrategias, sumadas a las similitudes que habrá con un patio cervecero común, ayudarían a contrarrestar la amenaza que representan para este proyecto, el gran crecimiento que ha tenido, el sector cervecero, en los últimos años (D1, D2, A2).

## X Conclusiones

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad, que permite elaborar un diagnóstico estratégico de la situación de un sector determinado o de una empresa en particular. Además, constituye el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan estratégico que se quiera implementar.

Sin embargo, deben tenerse en cuenta dos de las principales limitaciones que presenta este tipo de análisis, por un lado la subjetividad con la que se entiende la situación tanto de nuestra empresa como del entorno y por otro lado lo estático que este análisis puede resultar si se lo compara con lo cambiante y dinámico que es el entorno. Es por esto, que hay que tener ciertas precauciones: por una parte, ser lo más metódico posible a la hora de determinar Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, y por otra, tener la precaución de actualizar este informe cada vez que vaya a ser tomado como referencia.

En cuanto a las ventajas del análisis, la matriz permite que los emprendedores observen rápida y fácilmente los principales aspectos del ambiente tanto interno como externo de la empresa y los posibles cursos de acción.

### 3 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece y que influye en su estrategia competitiva. A continuación se presentan cada una de las cinco fuerzas<sup>24</sup>:

#### I EL PODER DE NEGOCIACION CON LOS CONSUMIDORES (+)

---

<sup>24</sup> Hitt Micheael, A. (2015). Administración Estratégica. México DF. Cengage Learning

Se entiende este punto como positivo dado que, pensando en el mercado meta, personas con preferencia por bares temáticos relacionados al vino, no hay grandes competidores, y se trata del único bar con el sistema de oferta de vino por copa mediante el sistema Bag in Box.

Si se sale del Mercado Meta, se encuentran complicaciones ya que la proliferación de patios cerveceros, si se entiende, este como principal sustituto a Wines Garden, debilita el poder de negociación.

Finalmente se considera este factor como positivo, ya que se entiende prevalece el primer efecto.

## II PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES (-)

Una de las principales limitaciones de Wines Garden, en el mediano plazo, es la escala, lo cual limita el poder de negociación del vino (si se toma como insumo fundamental el vino) con los proveedores. Mas allá de esta limitación también existe otra, mencionada anteriormente, que es la imagen de la marca, se entiende que será muy difícil en el corto plazo conseguir etiquetas con una inversión considerable en su marca para ser envasada en Bag in Box y vendido en copa.

## III AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS (+)

Se considerará como sustitutos bares temático relacionados al vino, En este sentido, actualmente no hay competidores que utilicen el sistema que utiliza Wines Garden. Si bien existen bares que ofrecen vino por copa, no tiene ningún sistema especializado para afrontar esta oferta, con lo cual acuden al clásico descorche del vino. Esto no solo perjudica la calidad del vino, sino que también imposibilita el ofrecer variedad de etiquetas a un precio accesible.

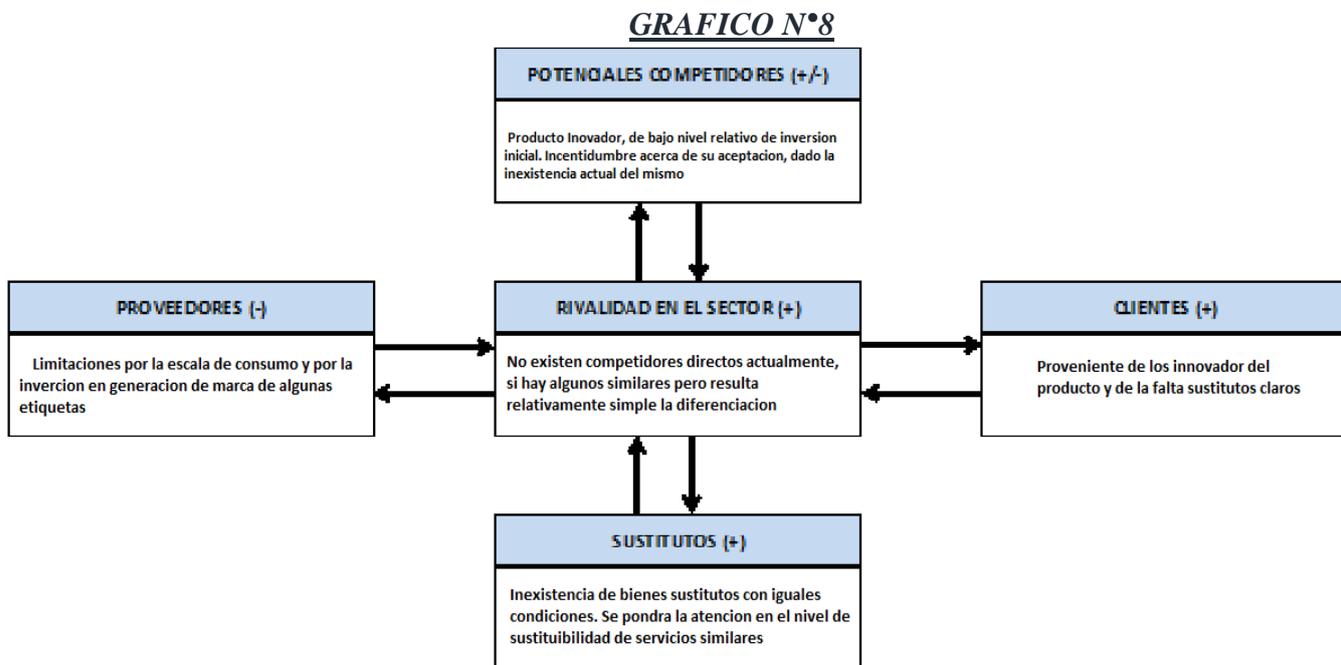
## IV AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (+/-)

Se considera que la amenaza a potenciales nuevos competidores es nuevamente, ambigua, ya que si bien hoy no existen la innovación en el sistema utilizado por Wines Garden, podría ser potenciada altamente por la demanda del servicio, con lo cual entendemos que este beneficio potenciado junto con lo innovador del servicio pueden persuadir la entrada de competidores. Por otro lado, un punto que favorece la entrada de nuevos competidores, es la

baja inversión inicial. En conclusión se establece que esta amenaza puede ser positiva o negativa pero a priori no podemos determinarlo.

## V INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES (+)

La intensidad de rivalidad de los competidores en el sector es muy baja. Como se menciona en la sección de análisis del mercado competidor, no existen actualmente bares que tengan la tecnología en el servicio que tiene Wines Garden, si bien hay bares que ofrecen vino por copa, nos sería relativamente simple crear una diferenciación, dadas las condiciones actuales.



## VI CONCLUSIONES PORTER.

Al realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter se observa que el escenario es favorable con respecto a los clientes, los sustitutos (pensando en bares temáticos relacionados al vino) y la rivalidad existente en el sector. Es decir tenemos un alto poder de negociación con respecto a estas tres fuerzas.

Con respecto a los potenciales competidores vemos que debido a que este es un mercado volátil, que ofrece resultados en menor plazo que otros, resulta ser de gran atracción para nuevas empresas que desean incurrir en el mismo. Pero lo positivo de esta situación es que aprovechando lo innovador del concepto, la calidad de nuestros productos y un desarrollo

estratégico adecuado, podremos posicionar el producto en la mente del consumidor, creando barreras de ingreso y así impedir la existencia de nuevos competidores.

Otra fuerza que puede llegar a considerarse negativa es el poder de negociación de los proveedores, debido a problemas de escala fundamentalmente, el bar es pequeño como para tener un fuerte poder de negociación frente a grandes marcas. A pesar de esta situación entendemos que existen una variedad amplia de bodegas con condiciones similares a nuestro proveedor actual, con las cuales esa diferencia en tamaño no tenga injerencias a la hora de negociar.

Por lo expuesto anteriormente, y analizando esta herramienta, se concluye en un resultado positivo.

#### **4 Sistema Bag in Box**

##### **I Orígenes del surgimiento del Sistema Bag in Box y explicación de su técnica**

Es relevante mencionar que el sistema de envasado bag in box surgió hace más de 50 años en Estados Unidos y más tarde fue desarrollado en Australia (Castrillón Rodríguez, 2014). Consiste principalmente en colocar un producto líquido dentro de una bolsa cerrada con una válvula para su dosificación, y dicha bolsa se introduce dentro de una caja cerrada.

La principal característica del envase bag in box es que permite conservar el producto envasado con todos sus atributos de calidad ya que la bolsa se contrae a medida que se vacía, impidiendo de esta manera el contacto del producto con el aire. Además aísla y protege el producto envasado de la luz que también puede alterarlo.

El envase bag in box se compone de tres elementos:

- **Bolsa**: La bolsa, cerrada y hermética, tiene por finalidad contener y proteger al producto hasta el momento de su uso. Se fabrican en función al producto a envasar y el modo de consumición del mismo, pudiendo seleccionar materiales de alta, media o baja barrera, y capacidades de: 3, 5, 10, 15, 20, 24, 200 y 1000 litros.

Consiste en una bolsa doble de material plástico formada por una bolsa interior de polietileno y una bolsa exterior multicapa, pudiendo ésta incluir alguna capa que le confiera propiedades barreras, como pueden ser láminas metalizadas de PET, PVDC, EVA o EVOH.

Es pertinente mencionar, que al seleccionar un material para la construcción de la bolsa, deben considerarse factores críticos como la resistencia, flexibilidad y permeabilidad.

Al estar constituida con material flexible, la bolsa reduce su tamaño a medida que el envase se vacía, evitando así el contacto del producto con el aire.

- **Válvula de descarga**: La válvula permite el vaciado de la bolsa. Existen varios tipos de válvulas, totalmente herméticas, que se adaptan al tipo de producto a envasar y al modo de vaciado.

Estas válvulas se encuentran en el interior de la caja hasta la primera utilización, de modo que no pueden ser accionadas de manera accidental, ni sufrir daños durante el transporte o almacenamiento.

Existen tres tipos fundamentales de válvulas de descarga:

- Grifo giratorio: Esta válvula es cómoda, segura y simple, de alta estanqueidad y barrera al oxígeno, no gotea, económica.
- Válvulas de presión. La válvula se acciona haciendo presión con los dedos.
- Espigote convencional: Este tipo de válvula está en desuso por baja estanqueidad y por problemas de goteo, y sólo presenta posibles ventajas en el costo, para vinos de consumo masivo de baja calidad.
- **Caja contenedora**: La caja tiene como función contener y proteger la bolsa y la válvula, ofreciendo a su vez una superficie apta para la impresión de marcas, publicidad, etc. Los materiales empleados son cartón ondulado o micro ondulado, ya que se trata de materiales fuertes, ligeros y estables. Para el llenado de las bolsas bag-in-box se emplean máquinas llenadoras de simple diseño, pudiendo ser manuales, semiautomáticas o automáticas.

Este sistema de envasado se utiliza principalmente para productos alimenticios líquidos o semilíquidos, como pueden ser: jugos, concentrados, tomate, crema de leche, mix para preparación de helados, aunque actualmente su uso más extendido es el envasado de vino. Este envase se usaba generalmente para vinos de mesa de baja calidad y consumo relativamente rápido. Sin embargo, en los últimos años ha aumentado la demanda de este tipo de envases para vinos de calidad, aprovechándose de este sistema práctico y económico. Existen además ciertos modelos de bag in box diseñados especialmente para el llenado de productos estériles.

## II Ventajas y Desventajas del Sistema Bag in Box

Es relevante mencionar las ventajas del Sistema Bag In Box (Bibar):

- Reduce los volúmenes de almacenamiento en comparación con empaques de vidrio o plástico. Además, los envases sin llenar se proveen en plano, a fin de maximizar el espacio de almacenamiento y minimizar los costos de transporte, y se organizan en pallets fácilmente. Un pallet de Bag in Box equivale a cinco pallets de envases tradicionales.
- Disminuye, significativamente, el peso, en comparación con otros materiales de envases como el vidrio.
- Prolonga la vida útil del contenido una vez abiertos. La bolsa irá reduciendo su tamaño a medida que el envase se vacía, evitando que el producto tenga contacto con el exterior.
- Su costo total es 50% inferior a los envases tradicionales.
- Minimiza el volumen de residuos. La caja es reciclable y el polietileno utilizado para la fabricación de las bolsas es de un 10% en comparación con los bidones.
- Es respetuoso del Medio Ambiente, con una reducida huella de carbono.
- Ofrece ventajas competitivas al cliente ya que permite personalizar la caja contenedora con publicidad y maximizar las estrategias de Marketing. Las bolsas también pueden ser impresas sin el envase secundario.
- Es seguro y a prueba de golpes.
- Es cómodo y versátil, con múltiples tamaños y formatos adaptables a diferentes necesidades y requerimientos.
- Permite un solo uso, maximizando la higiene.

Entre las desventajas del Sistema Bag in Box, se encuentran (The big wine theory, 2017):

- Ruptura con la liturgia y parte más conservadora del mundo del vino.
- Necesidad de fijar aspectos legales o regulación del formato.
- Ruptura con la imagen de marca de muchas bodegas de cara a organismos oficiales.
- Des posicionamiento del vino y bodegas de cara al consumidor final.
- Problemas asociados con la fijación de precios y la competencia en general.
- Costes de adaptación del sistema productivo final de las bodegas que apuestan por la diversificación con este formato.

### III El Sistema Bag in Box en la Provincia de Mendoza

En lo que respecta a la Provincia de Mendoza, el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y el Ministerio de Agricultura de la Nación en 2015, impulsaron un nuevo sistema de fraccionamiento de vinos en un envases denominado “bag in box”, de gran aceptación en los principales mercados desarrollados, con el que apuntan a reemplazar de manera gradual la oferta de este producto a través de dama juanas. También debe destacarse que en la actualidad se enfoca hacia un mercado Premium.

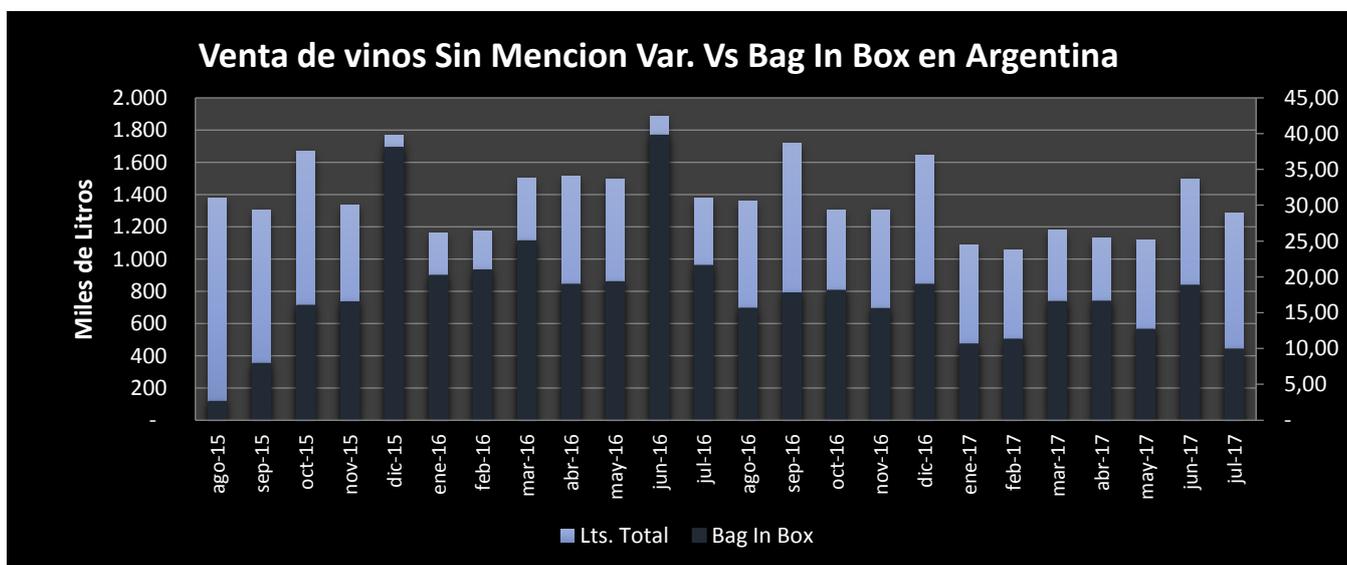
El informe del INV (2015), ha determinado que existen se fraccionan tres tipos de vino:

- De alta gama (Bodegas Las Perdices, Casarena, Carinae y Lorca).
- De gama media (Qubo, Los Charabone, Familia Morales).
- De gama baja (Toro Viejo).

### IV Venta de Bag In Box, en el canal Supermercado a nivel Nacional y Provincial en el periodo Agosto 2015- Agosto 2017.

A continuación se intentará mostrar en números el consumo de Bag In Box en el país y la provincia, en el periodo mencionado y solo para el canal supermercado. Esto será posible gracias a la información suministrada por Nielsen Group, una consultora privada encargada de comprar el “Sell Out” de las principales cadenas de supermercados nacionales e internacionales.

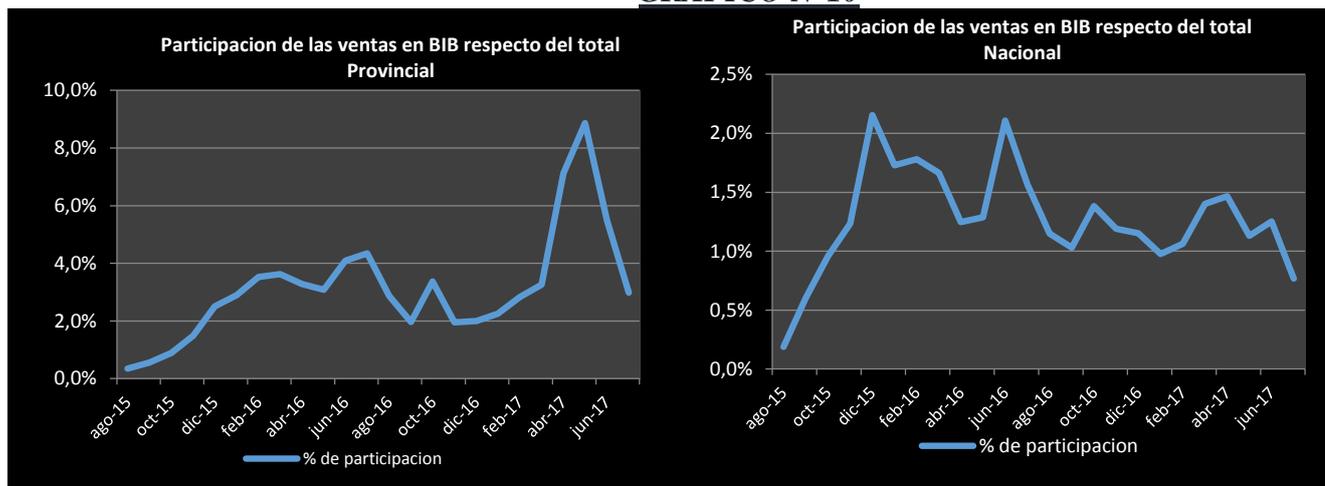
**GRAFICO N°9**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Nielsen group. Agosto 2017.

Se observa que el mercado de los Bag in Box en el canal supermercado a nivel nacional (Aprox. 2000 bocas) comercializa 25.000 litros mensuales en el periodo estudiado, y esto lo logra con mayor porcentaje de etiquetas del segmento bajo, casi el 60% se lo reparten Suter Varietal y Toro Viejo Varietal.

**GRAFICO N°10**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Nielsen group. Agosto 2017.

A nivel Nacional se observa que la participación promedio de la venta de BIB es cercana al 1.5% del total de vinos comercializados en Supermercado. Este escenario cambia en el plano provincial cuando vemos que ese porcentaje se acerca al 6% promedio para la misma base, hay que tener en cuenta, que en la región se comercializaron anualmente 18.700 Ltd. y 22.600 Ltd., respectivamente y la base para la toma de datos son 100 bocas de expendio.

Concluyendo este apartado, diremos que el producto para ser relativamente nuevo en la industria, comercializa cantidades aceptables, que mejoran cuando se lo evalúa en el plano regional. Esta conclusión toma fuerza, si se piensa que, el canal tomado en cuenta (supermercado) no es el mejor para evaluar la performance de vinos de segmento medio bajo, y además la base de datos se extrae de bocas de grandes cadenas de supermercados, donde nuevamente el comportamiento de este tipo de productos es “peor”.

## 5 Estimación de la Demanda.

En este apartado, explicaremos como creemos que se va a comportar el consumo de nuestros productos y en qué elementos nos basaremos. Esto lo haremos dividiendo la sección en 2 partes por un lado estará el consumo de alimentos y cocktails, los cuales seguirán un criterio, y por otro estará el comportamiento del consumo de vino en copa que tendrá otro comportamiento.

### I Estimación de la Demanda de Platos y Coktails.

Para esta estimación nos Basaremos íntegramente en el funcionamiento de un conocido patio Cervecerero ubicado en Chacras de Coria, con 2 años de trayectoria, llamado “The Beer Club”.

Esto lo haremos de la siguiente manera:

Analizando las cantidades vendidas de sus platos y cocktails, en unidades físicas, se puede notar que las mismas presentan un incremento del 16% en su segundo año de funcionamiento respecto del primer. Asumiremos que tendremos el mismo comportamiento, dado que este proyecto utilizara la misma carta con iguales platos, composiciones, costos, etc.

Para la tasa de crecimiento de los años futuros, hemos creado una tasa de crecimiento compuesta por un promedio ponderado entre la tasa de crecimiento inicial y la tasa de crecimiento del PBI Argentino estimada por el Banco Central De La Republica Argentina, para el año 2019 (2.5% estimación a agosto de 2018). Entonces la tasa de crecimiento será.

**TABLA N°6**

Tasa de crecimiento del PBI		2,5%															
Tasa de crecimiento Real		16%															
Año	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		
Ponderador	0,3	0,7	0,3	0,7	0,2	0,8	0,2	0,8	0,2	0,8	0	1	0	1	0	1	
Tasa de Crec.	6,6%		6,6%		5,2%		5,2%		5,2%		2,5%		2,5%		2,5%		

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona antes las cantidades vendidas para el primer y segundo años serán las mismas que las de “The Beer Club”. Para los años subsiguientes las tasas serán esas. La justificación de las mismas, radica en la intención de captar el componente inercial en la demanda, dado lo novedoso del servicio, que está representado por ese

mayor porcentaje obtenido el tercer año y luego ese componente desaparece y se estabiliza el crecimiento junto con un crecimiento austero del PBI.

## **II** Estimación de la Demanda de Vinos.

Para esto se comienza estimando la cantidad de cerveza que “The Beer Club” vendería, de la misma forma que lo hicimos en el apartado anterior. Luego cuando tuvimos obtuvimos ese número, se busco el consumo per cápita de vino para cuyo según los despachos al mercado interno publicado por el Observatorio Vitivinícola Nacional”, se comparo este dato con el consumo per cápita de cerveza, según las Ventas de la Cervecería Quilmes AbInvev en todos los canales para la región, cuyo. A partir de esta comparación, concluimos, que el consumo de vino es aproximadamente entre el 15% y 18% del consumo de cerveza para los años 2014, 2015, 2016, 2017.

A partir de este dato, se extrapolo resultados a nuestro caso y se estimo que las cantidades de consumo de vino en copa estarán en el orden del 18% de las ventas por el patio cervecero, solo para el producto cerveza tirada. Así las cantidades finales en litros quedarían de la siguiente manera.

**TABLA N°7**

<b><u>Fecha</u></b>	<b><u>Cantidades en Litros</u></b>
01/01/2019 AL 01/01/2020	6.146
01/01/2020 AL 01/01/2021	7.626
01/01/2021 AL 01/01/2022	8.125
01/01/2022 AL 01/01/2023	8.658
01/01/2023 AL 01/01/2024	9.108
01/01/2024 AL 01/01/2025	9.581
01/01/2025 AL 01/01/2026	10.080
01/01/2026 AL 01/01/2027	10.332
01/01/2027 AL 01/01/2028	10.590
01/01/2028 AL 01/01/2029	10.855

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **I. IDENTIFICACION Y VALUACION DE LOS COSTOS**

En el siguiente apartado detallaremos la composición de cada uno de los costos que influirán directa o indirectamente en el flujo de fondos que realizaremos en la próxima etapa

#### **1 Costos de Inversión**

La inversión necesaria para el proyecto que incluye la compra del equipamiento de cocina, los costos de refacción y la inversión en capital de trabajo (compra de insumos anticipada) totalizan un valor a pesos constantes de Agosto de 2018 de \$2.613.020. Las proporciones en que cada uno de los ítems anteriormente nombrados influye en este valor se muestran en la Tabla 8 a continuación.

**TABLA N°8**

<b><u>INVERSION</u></b>	<b><u>DETALLE</u></b>	<b><u>PRECIO</u></b>	<b><u>PARTICIPACION</u></b>
<b><u>INICIAL</u></b>	Equipamiento el Salon	\$ 754.345,00	29%
	Equipamiento de Cocina	\$ 1.129.000,00	43%
	Refacciones	\$ 400.000,00	15%
	Alquileres Hundidos	\$ 100.000,00	4%
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	Compra de Insumos	\$ 229.675,00	9%
<b><u>TOTAL</u></b>		<b><u>\$ 2.613.020,00</u></b>	<b><u>100%</u></b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, la erogación más representativa viene dada por el gasto en equipos de cocina que representa el 43% y el equipamiento del salón que representa el 29% de la inversión. La inversión, está prevista que se realice en el transcurso entre los meses desde Septiembre a Diciembre de 2018. A fin de comenzar las actividades en enero de 2019. A continuación explicaremos los conceptos que completan el 28% restante de la inversión.

**Refacciones:** Este costo hace referencia al conjunto de erogaciones iniciales tendientes a la puesta a punto del local comercial, solo tendrá lugar los 4 primeros meses del proyecto, y no se repetirán en el futuro. Para el cálculo de este valor se tomo como referencia el precios promedio de los insumo de la construcción, brindados por la cámara argentina de la

construcción (camarco)<sup>25</sup>, y cruzando estos valores con la cantidad de metros cuadrados cubiertos del Bar, se llega al siguiente valor. \$400.000 a pagarse en los primeros 4 meses del proyecto.

Alquileres Hundidos: Están conformado por los 4 Alquileres de \$25.000 que se pagaran entre los meses de Septiembre a Diciembre de 2018. En el próximo apartado 2.I explicaremos como se llego a este valor de alquiler mensual

Compra de Insumos: se llego a este valor como resultado de adelantar del costo de la totalidad de insumos, tanto para cocktails como para comidas para el primer año en un 15%, a pagarse en los primeros 4 meses, es decir, que los costos de los insumos para cocktails y ventas del restaurant. Se integraran en un 15% los primeros 4 meses de septiembre a diciembre de 2018 y el restante 85% será contabilizado dentro del año 2019.

## **2 Costos de Producción**

Todos los costos serán expresados en valores de agosto de 2018 y la variable precio correspondiente a los mismos se mantendrá inalterable a lo largo de toda la vida del proyecto. Los mismos se incrementaran solo por el efecto del aumento en la producción que se estima acompañara a un aumento de la demanda estimado, el cual esta explicado en el capítulo anterior (Pag: 34)

En lo que a costos de producción respecta son múltiples y de variadas índoles; y se refiere básicamente a los costos anuales de operación del proyecto, los cuales se dividen en:

- Los costos indirectos. Son aquellos que no son inherentes a la unidad de negocio. Por ejemplo alquileres, energía, salarios y refacciones.

- Los costos directos. Son los inherentes a la unidad de negocio. Un ejemplo de estos son los costos de las materias primas.

### I Los costos Indirectos

Como se menciono anteriormente, enumeraremos 3 costos indirectos. A continuación una breve explicación de cómo se llego a cada uno de estos.

---

<sup>25</sup> Camarco Argentina de la construcción. Agosto (2018). Precio medios Insumos arquitectura. <http://www.camarco.org.ar/indicadores>

- Alquileres: Se estima que el valor del mismo serán \$25.000 pesos mensuales adelantados. Esto se estimo así a partir de un relevamiento en el precio promedio de los alquileres en la zona donde se pretende instalar el Bar
- Energía: El valor de la misma, representa el gasto en Luz, Gas, Agua potable. El valor estimado del mismo viene dado por los consumos promedios anuales de “The Beer Club”, hicimos este supuesto ya que el bar “Wines Garden” tiene la misma capacidad de personas y es similar en metros cuadrados cubiertos. El valor estimado para este costo es de \$545.000 anuales y esto se desagrega en Luz: \$60.000, Gas: \$240.000, Agua: \$24.000. Todos los valores son anuales
- Salarios: Para la determinación de este costo, se tomo como referencia el valor estipulado por el convenio colectivo de trabajo<sup>26</sup> para el mes de Agosto de 2018. Para la cantidad de empleados, tomamos como referencia nuevamente “The Beer Club” el cual mantiene un plantel de empleados variable acorde a la estacionalidad en el funcionamiento del negocio, no obstante, para la valuación de este proyecto se han tomado valores promedio y el resultante es el siguiente.

**TABLA N°9**

Mano de obra efectiva	Cantidad	Sueldo	Costo Empresa	Total mensual	Total Anual
<b>Community Manager</b>	1	\$ 15.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	
<b>Encargado</b>	1	\$ 18.000,00	\$ 25.200,00	\$ 25.200,00	
<b>Jefe de cocina</b>	1	\$ 15.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	
<b>Cajero</b>	1	\$ 15.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	
<b>Cocinero</b>	2	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00	\$ 28.000,00	
<b>Barman</b>	1	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	
<b>Mozo</b>	4	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00	\$ 56.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>			<b>\$ 186.200,00</b>	<b>\$ 2.234.400,00</b>

Funte: Elaboración propia a partir de información suministrada por The Beer Club

## II Los costos directos

Entre los costos indirectos, se tomarán uno que el más sobresaliente y son los costos de producción. A partir de esto también se realizo una subdivisión y es para describir los costos en 3 partes.

- Costos de materia prima Platos

<sup>26</sup> Convenio Colectivo de Trabajo, publicado por la unión de trabajadores hoteleros y gastronómicos (UTHGRA), en su página web. [www.uthgra.org.ar](http://www.uthgra.org.ar)

Para la estimación de los costos de materia prima de los platos que ofrecerá Wines Garden, nuevamente se tomará como referencia la carta de The Beer Club, cuyos costos nos vienen dados por el estudio que ellos hacen y actualizan mensualmente. Estos costos han sido actualizados al mes de Agosto de 2018 y son los siguientes:

**TABLA N°10**

<b>Materia prima platos</b>		<b>Materia prima platos</b>	
<b>Platos</b>	<b>Costo</b>	<b>Platos</b>	<b>Costo</b>
PAPAS SOLTERAS	\$ 30,41	HAMB. MEXICANITA DE CARNE	\$ 40,64
PAPAS HUEVONAS	\$ 47,70	HAMB. MEXICANITA DE POLLO	\$ 40,02
SALCHIPAPËN	\$ 69,65	HAMBURGUESA CLASSIC	\$ 37,02
NACHOS SIN CHAPE	\$ 43,58	HAMBURGUESA POLLERUDA	\$ 36,95
POLLITOS	\$ 48,51	HAMB. VEGGIE ARROZ YAMANI	\$ 45,94
PICADËN p/2	\$ 87,85	HAMB. VEGGIE LENTEJAS	\$ 39,10
PICADËN p/4	\$ 137,31	PROVO BURGER	\$ 32,08
BASTONES DE MUZZARELLA	\$ 63,92	BURGER CHAMPIÑONES	\$ 33,97
PATITAS DE POLLO	\$ 40,15	BURGER ROQUERA	\$ 37,28
PAPAS CHEDDAR	\$ 68,70	PANCHO BATUKE	\$ 32,72
SANDWICH VEGGIE	\$ 36,07	PANCHO BEER DOG	\$ 32,83
SANDWICH AMERICANO	\$ 67,64	PANCHO ROCCO	\$ 37,22
SANDWICH SIMPLE	\$ 52,62	PANCHO RUFFO	\$ 37,25
ENSALADA CHERRY	\$ 24,64	PANCHO MIKE	\$ 36,54
ENSALADA CÉSAR	\$ 38,73	PIZZA MUZZARELLA	\$ 38,33
ENSALADA HOT	\$ 32,71	PIZZA NAPOLITANA	\$ 38,05
HAMBURGUESA VIKINGA	\$ 36,37	PIZZA JAMON Y RUCULA	\$ 57,09
HAMBURGUESA BEER CLUB	\$ 39,54	PIZZA ALEMANA	\$ 103,68
HAMBURGUESA AMERICANA	\$ 41,30	PIZZA ROQUEFORT	\$ 51,02
HAMBURGUESA GRAN BEER	\$ 68,13		

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por The Beer Club

- Costo materia prima Cocktails.

El costo de la materia prima de los Cocktails, se obtiene de forma análoga al costo de materia prima de los platos, nuevamente se basará en el costeo de la carta que realiza The Beer Club a precios de Agosto de 2018. Se muestran a continuación:

**TABLA N°11**

<b>Materia Prima Coktails</b>		<b>Materia Prima Coktails</b>	
<b>Coktails</b>	<b>Costo</b>	<b>Coktails</b>	<b>Costo</b>
Fernet Branca C/coca	\$ 16,2	Gin Tonic Bombay	\$ 45,4
Fernet Branca p/ Preparar	\$ 36,2	Caipirinha	\$ 33,0
Cuba Libre	\$ 20,9	Vodka Absolut P/prepc/ Red Bul	\$ 88,3
Campari Orange	\$ 17,8	Johnnie Walker Black L. Medida	\$ 24,5
Caipirinha Maracuya	\$ 41,7	Gin Tonic Beefeater	\$ 35,2
Jagermeister c/ Coca	\$ 31,1	Jameson Bomb	\$ 58,5
Jagerbomb	\$ 51,7	Baileys Cream	\$ 53,8
Jack Daniels C/coca	\$ 53,4	Jack Daniels Honey C/coca	\$ 52,1
Jack Daniels Medida	\$ 50,2	Gin Tonic Mare	\$ 97,3
Mojito Original	\$ 20,3	Gin Tonic Hendricks	\$ 92,7
Mojito Maracuya	\$ 34,1	Jameson (medida)	\$ 34,7
Mojito Malibu	\$ 37,5	Baileys (medida)	\$ 25,7
Pisco Sour	\$ 31,7	Agua sin gas	\$ 14,1
Caipiroska	\$ 29,3	Agua con gas	\$ 14,1
Caipiroska Maracuya	\$ 39,3	Agua Saborizada	\$ 14,1
		Gaseosa	\$ 12,4

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por The Beer Club

- Costo Materia Prima y Logístico Vinos.

Para el costeo de todo el Circuito productivo/comercial del vino, se solicito presupuesto de cada uno de los pasos con los agentes indicados en cada uno, así se tiene un costo para la compra, fraccionamiento y envasado, transporte y guarda. A continuación se detalla cada uno.

- Compra del vino:

Para este segmento, se negocio con la Bodega Don Bosco, una provisión que irá desde los 6100 Lts aprox en el primer años terminando con 10800 Lts. Aprox. en el decimo año (ver tabla 4). Se escogieron 7 varietales inicialmente, 5 tintos y 2 blancos, dentro de los tintos hay 2 con estadía en roble igual o superior a 12 meses. Estos varietales estarán disponibles el primer año pero luego los mismos estarán sujetos a cambios, sobre todo dependiendo de la disponibilidad de uva, pero siempre respetando la estructura de costos planteada inicialmente. Como aclaración final diremos que el presupuesto de todos los componentes relacionados a este apartado

está hecho en base a 10.500 Litros para el primer año, esto surge como requerimiento de una compra inicial mínima. No obstante como la vida útil de los Bag in Box es de 18 meses mientras no sean abiertos, en el inicio del segundo periodo, se contabilizara la existencia de vino disponible y se adaptara la compra a dichas existencias. En la siguiente tabla se detalla los costos de los varietales mencionados.

**TABLA N°12**

<u>Varietales</u>	<u>Cantidad de Bib</u>	<u>Litros</u>	<u>Litros Totales</u>	<u>Costo por litro</u>	<u>Costo por litro +IVA</u>
Petit Verdot (Imprevisto)	500	3	1500	\$ 30,67	\$ 37,11
Malber Reserva (Don Bosco)	500	3	1500	\$ 30,02	\$ 36,32
Cabernet (Bosco)	500	3	1500	\$ 29,95	\$ 36,24
Malbec (Bosco)	500	3	1500	\$ 30,60	\$ 37,03
Chardonnay (Bosco)	500	3	1500	\$ 21,42	\$ 25,92
Torrontes (Bosco)	500	3	1500	\$ 20,09	\$ 24,31
Lambrusco Maestri (Don Bosco)	500	3	1500	\$ 30,67	\$ 37,11
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>3500</u></b>		<b><u>10.500</u></b>	<b><u>\$ 290.130,00</u></b>	<b><u>\$ 351.057,30</u></b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Don Bosco

- Fraccionamiento y envasado.

En este apartado hablaremos del costo inherente al envasado del vino con todos los costos asociados al mismo, también incluiremos aquí la comisión de la bodega y además un precio promedio por BIB que surge del cálculo de precio promedio por litro de vino, resultante de la tabla anterior (Tabla 9). Estos costos están todos basados en presupuestos solicitados a Smurfit Kappa, como principal y única, por el momento, prestadora del servicio de envasado de Bag in Box. El único insumo que no pudimos presupuestar por esta empresa son las cajas contenedoras de las bolsas bitop, las mismas no son fabricadas por ellos, en ese caso le pedimos presupuesto a la empresa Megapack S.A. A continuación se muestra la información antes mencionada.

**TABLA N°13**

<b><u>Costos operativos</u></b>	<b><u>Costos por BIB</u></b>	<b><u>Costos por Litro</u></b>
Alquiler maquina Fraccioadora		
Mano de obra especializada	\$ 4,76	\$ 1,59
Transporte Maquina		
Cajas Bag in box	\$ 27,00	\$ 9,00
Comicion Bodega	\$ 25,07	\$ 8,36
Vino	\$ 100,29	\$ 33,43
Bolsas bag in box bitop	\$ 0,76	\$ 0,25
Transporte y guarda de vino Fracc	\$ 14,28	\$ 4,76
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 172,16</b>	<b>\$ 57,39</b>

- Transporte y Guarda

Este costo hace referencia a la erogación de dinero proveniente del transporte del vino desde la bodega al bar a necesidad del mismo, este se estima en \$4,28 por Bag in Box. Por otra parte estimamos el costo de la guarda de los Bag in Box que está estimado en \$35.000 anuales, a pagar a la bodega Don Bosco. Este último monto se divide por la cantidad de BIB a fraccionarse el primer año y de ahí resulta un costo por BIB aproximado. Hay que tener en cuenta que el bar va a tener una capacidad de guarda de 700 Bag in Box, con lo cual el costo promedio por guarda de BIB estaría siendo un tanto subestimado.

## **II IDENTIFICACION Y VALUACION DE LOS BENEFICIOS**

Se identifican en el proyecto dos fuentes de ingreso. Una es la venta de los productos, tanto comidas como cocktails y copas de vino que genera flujos anuales vencidos y la otra es la venta de la empresa en el final de la vida del proyecto tal como lo hemos definido anteriormente.

Se considerará para el presente análisis la producción y venta en los primeros 10 años; y al final del año 10, a los fines de la evaluación que se pretende hacer, se considerará que se deja de producir y se vende el fondo de comercio por lo que se incluyen entre las ganancias el valor de venta de la empresa. El mismo corresponde al valor de mercado si esta siguiese productiva durante 5 años más, sumado a esto el valor residual de los bienes muebles que corresponda. Y por último el costo de reinversión de los bienes muebles tal como se hizo al inicio del mismo.

## **1 Ventas del salón comercial**

Este ingreso estará compuesto por la venta conjunta de los 3 elementos antes mencionados. Venta de comida, venta de cocktails y venta de vino por copa. En el capítulo I título 5 hemos hablado sobre la tasa de crecimiento estimada de la demanda de nuestros productos y como creemos se comportaran en el futuro. Por otra parte y también antes mencionado, estas tasas de crecimiento estimado se aplicaran a las cantidades vendidas por The Beer Club en los 2 primeros años de funcionamiento. Para completar este análisis y obtener un valor final del ingreso por venta del salón comercial, tomaremos como precio final al público, los presentes en la carta de “The Beer Club” al 1 de Agosto de 2018. A partir de esto concluimos que los ingresos anuales vencidos para los 10 años de funcionamiento de la empresa serán los siguientes.

***TABLA N°14***

<b><u>Año</u></b>	<b><u>Ventas IVA Incluido</u></b>	<b><u>Ventas Sin IVA</u></b>
2019	\$ 5.938.133	\$ 4.907.548
2020	\$ 6.935.402	\$ 5.731.737
2021	\$ 7.392.017	\$ 6.109.105
2022	\$ 7.878.695	\$ 6.511.318
2023	\$ 8.290.165	\$ 6.851.376
2024	\$ 8.723.124	\$ 7.209.193
2025	\$ 9.178.694	\$ 7.585.698
2026	\$ 9.408.162	\$ 7.775.340
2027	\$ 9.643.366	\$ 7.969.724
2028	\$ 9.884.450	\$ 8.168.967
<b><u>Total</u></b>	<b><u>\$ 83.272.207</u></b>	<b><u>\$ 68.820.006</u></b>

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo C, D y E del presente trabajo mostraremos la desagregación de esta facturación en ventas de cocktails, ventas platos y ventas vino respectivamente.

## **2 Venta del Fondo de Comercio**

Como se menciona anteriormente, este valor lo estimaremos a partir del supuesto de que la empresa sigue activa por 5 años más, manteniendo constantes las cantidades vendidas al año 10

de nuestro proyecto. Este supuesto de no crecimiento lo hacemos a fin de obtener un precio de venta competitivo del fondo de comercio.

Además de este concepto tendremos en cuenta un par de cosas. Primero supondremos que se seguirán utilizando los bienes muebles cuya vida útil está estipulada en 15 años (5 años más hasta agotar su vida útil). Segundo tendremos en cuenta la totalidad de la inversión incluyendo el capital de trabajo operativo, el costo de las refacciones, el costo de los alquileres hundidos, este supuesto se basa en el hecho que una vez transcurrido los 10 años de vida del bar este se encontrara en las mismas condiciones que al iniciar, salvo la vida útil de los muebles correspondientes. Por último queremos mencionar que del monto total de la inversión inicial en muebles él se descontó el valor de los bienes cuya vida útil es superior a 10 años para respaldar este supuesto de que se seguirá usando hasta llegar al valor residual \$0. A continuación se muestran los valores de los conceptos antes mencionados.

**TABLA N°15**

<b>Concepto</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>	<b>2034</b>
Ing x vtas	2027045,494	2027045,494	2027045,494	2027045,494	2027045,494	2027045,494
Reinversion	\$ -1.566.498,49					
Flujos netos	\$ 460.547,01	\$ 2.027.045,49	\$ 2.027.045,49	\$ 2.027.045,49	\$ 2.027.045,49	\$ 2.027.045,49
<b>Valor de venta</b>	<b>\$ 8.771.833,74</b>					
<b>Tasa de descuento</b>	<b>0,07</b>					

Fuente: Elaboración propia

### **III IMPUESTOS**

En el siguiente apartado hablaremos de los impuestos, estos configuran una masa de dinero que no queda en manos de quien lleva a cabo el proyecto, ya sea de tipo indirecto como es el IVA que no discrimina características particulares del proyecto o de tipo directo que graba exclusivamente, características particulares del proyecto como lo son el impuesto a las ganancias y a los ingresos brutos.

Entendemos que dichos impuestos juegan un papel crucial a la hora de evaluar un proyecto de estas características, ya que como veremos en el próximo capítulo, dadas las condiciones actuales del país, estos representan un porcentaje considerable en el Valor Actual Neto del proyecto.

## 1 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

En el proyecto de inversión una gran variedad de los costos y beneficios se encuentran gravados con este impuesto; todos con una alícuota del 21%. El impuesto pagado por la empresa en sus gastos es utilizable como crédito fiscal y el pago que recibe la misma por la venta de sus productos configura la base del cálculo para el débito fiscal. Si el primero es mayor que el último, dicho crédito puede ser utilizado para compensar los débitos hasta 5 años después de generado. A continuación se muestra el cálculo del IVA para los 10 años del proyecto

**TABLA N°16**

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Resultados Operativo	\$ -2.965.710	\$ 1.008.320	\$ 1.741.921	\$ 2.051.533	\$ 2.388.236	\$ 2.667.586	\$ 2.961.526	\$ 3.286.433	\$ 3.442.619	\$ 3.602.710	\$ 4.634.954
IMPUESTOS A LOS RESTAURANTES		\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500
Alquileres		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Gastos no erogables		\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129
Base imponible IVA	\$ -2.965.710	\$ 1.410.950	\$ 2.144.550	\$ 2.454.162	\$ 2.790.865	\$ 3.070.216	\$ 3.364.155	\$ 3.689.062	\$ 3.845.248	\$ 4.005.340	\$ 5.037.583
POSICION IVA (debito)	\$ -622.799	\$ 296.299	\$ 450.355	\$ 515.374	\$ 586.082	\$ 644.745	\$ 706.473	\$ 774.703	\$ 807.502	\$ 841.121	\$ 1.057.892
CREDITO ACUMULADO	\$ -622.799	\$ -326.500	\$ 123.856	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO IVA	\$ -	\$ -	\$ 123.855,72	\$ 515.374,08	\$ 586.081,66	\$ 644.745,30	\$ 706.472,52	\$ 774.702,99	\$ 807.502,17	\$ 841.121,32	\$ 1.057.892,45

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 16 muestra la posición frente a dicho impuesto. De la misma es visible que el IVA representa movimientos de dinero de significativa escala, como se predijo. La información más relevante se encuentra en las filas tituladas “Pago IVA” la cuales muestran el valor a pagar en cada periodo

## 2 Impuesto a las Ganancias

### El impuesto a las ganancias

Este impuesto, grava las ganancias que obtiene la empresa, y permite para el cálculo de la base imponible, algunas deducciones, que en pocas palabras, son gastos que se hacen para “obtener, mantener y conservar las ganancias grabadas por el impuesto”. En nuestro caso solo deduciremos, las amortizaciones de los bienes muebles.

Otra cuestión a tener en cuenta es que a partir de los ejercicios fiscales iniciados en 2018 la alícuota del impuesto será el 30%, y se mantendrá hasta el 2019. Luego bajará al 25% desde el 2020 en adelante. Se prevé la aplicación de un impuesto adicional al momento de la distribución de dividendos o utilidades, con una retención a la alícuota del 7% y 13% respectivamente, que en cada tramo completa el 35% de carga conjunta total entre el accionista o socio y la empresa.

La reforma buscó mantener la carga tributaria total de la renta empresaria en el 35% con el esquema ya mencionado de imposición de integración parcial en dos etapas: la primera, en cabeza de la sociedad, y la segunda, en cabeza del accionista o titular. Es decir que si en 2018 una

empresa tiene un resultado de \$ 100.000 con un impuesto a las ganancias (30%) de \$ 30.000 y distribuyen \$ 70.000 de dividendo a socios (no empresa), deberán abonar \$ 4,900 en concepto de impuesto a los dividendos, lo que arroja una tasa total entre ambos del 35% aprox.

En nuestro caso supondremos que todos los años se distribuyen dividendos, ya que no se contempla ninguna etapa de reinversión, con lo cual utilizaremos las tasas de impuesto a las ganancias de 34,9% y 34,75% respectivamente para los periodos descriptos. A continuación se muestra algunos detalles del cálculo.

**TABLA N°17**

<u>Año</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
GANANCIA NETA (Sin quebrantos)	\$ -2.965.710	\$ 855.859	\$ 1.439.998	\$ 1.346.369	\$ 1.599.869	\$ 1.809.991	\$ 2.031.087	\$ 2.276.067	\$ 2.393.562	\$ 2.513.996	\$ 3.317.381
GANANCIA NETA (con quebrantos)	\$ -2.965.710	\$ -2.109.851	\$ -669.853	\$ 676.516	\$ 1.599.869	\$ 1.809.991	\$ 2.031.087	\$ 2.276.067	\$ 2.393.562	\$ 2.513.996	\$ 3.317.381
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>			\$ -	\$ 235.089	\$ 555.954	\$ 628.972	\$ 705.803	\$ 790.933	\$ 831.763	\$ 873.613	\$ 1.152.790

Fuente: Elaboración propia

### **3 Impuesto a los Ingresos Brutos**

#### **El Impuesto a los Ingresos Brutos**

Es el principal impuesto provincial, que grava las ventas brutas, libres de IVA. El cual es constantemente discutido por las distorsiones que provoca por la posibilidad de doble imposición, entre nación y provincia. En nuestro caso, tomaremos la alícuota del 3,25% y la aplicaremos a las ventas brutas libre de IVA y otros impuestos.

**TABLA N°18**

<u>Periodo</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	<u>2027</u>	<u>2028</u>
ingresos por ventas	\$ 5.938.133,40	\$ 6.935.402,00	\$ 7.392.016,91	\$ 7.878.695,01	\$ 8.290.164,57	\$ 8.723.123,60	\$ 9.178.694,42	\$ 9.408.161,78	\$ 9.643.365,82	\$ 18.615.746,94
ingresos por ventas neto de IVA	\$ 4.691.125,39	\$ 5.478.967,58	\$ 5.839.693,36	\$ 6.224.169,06	\$ 6.549.230,01	\$ 6.891.267,64	\$ 7.251.168,59	\$ 7.432.447,80	\$ 7.618.259,00	\$ 14.706.440,08
<b>Pago IIBB del periodo</b>	<b>\$ 152.461,58</b>	<b>\$ 178.066,45</b>	<b>\$ 189.790,03</b>	<b>\$ 202.285,49</b>	<b>\$ 212.849,98</b>	<b>\$ 223.966,20</b>	<b>\$ 235.662,98</b>	<b>\$ 241.554,55</b>	<b>\$ 247.593,42</b>	<b>\$ 477.959,30</b>

Fuente: Elaboración propia

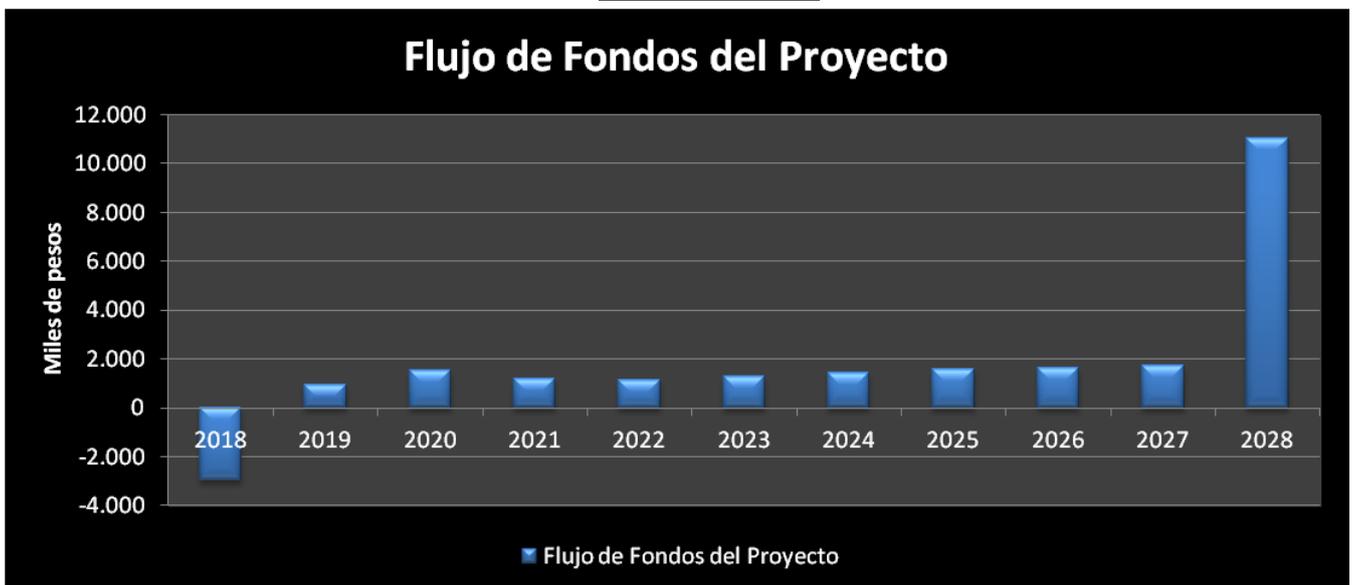
### CAPÍTULO III

#### **I. FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO**

En este apartado comenzaremos a mostrar los resultados obtenidos de aplicar toda la información recabada en los capítulos anteriores, en la estructuración del flujo de beneficios y costos del proyecto o flujo de fondos.

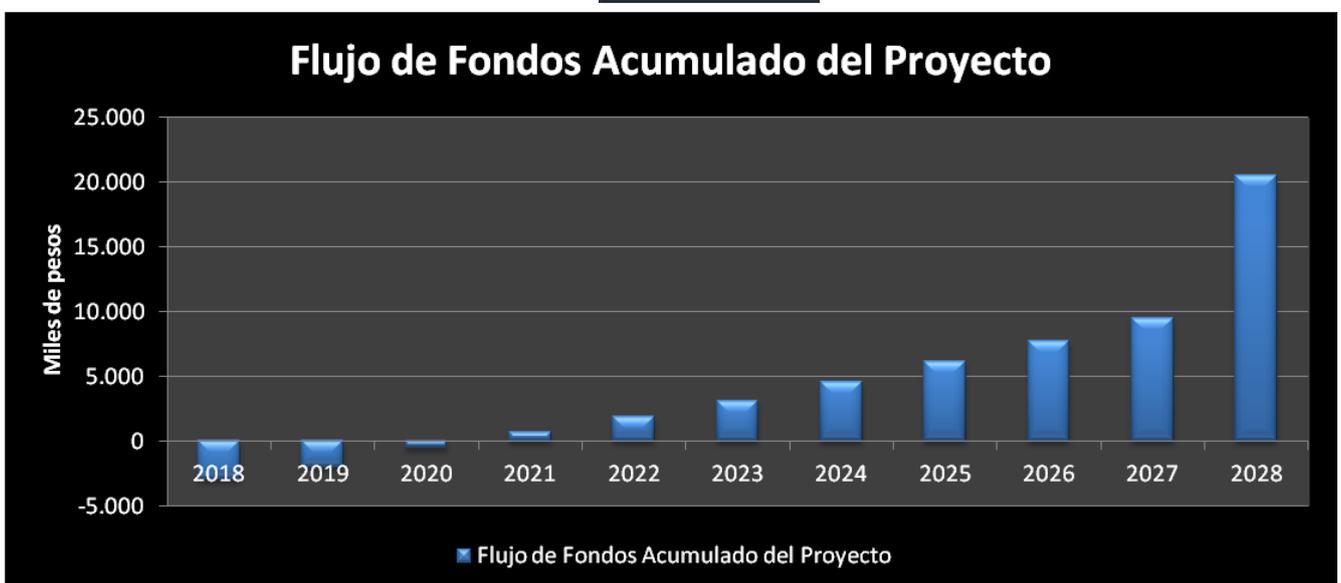
A continuación mostraremos dos gráficos, el grafico 10, están los valores finales obtenidos cada año luego de impuestos. En el grafico 11, están los valores acumulados obtenidos año a año. En el Anexo B del presente trabajo se encuentra el Flujo Libre de Fondos detallado.

GRAFICO N°11



Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N°11



Fuente: Elaboración propia

A partir del último gráfico podemos observar la preponderancia de valores negativos los primeros años, esto se condice con lo representativo que es la inversión en el proyecto. También podemos ver que el primer valor positivo se da en el año 4. En rigor es el final del año 3 de funcionamiento, esto nos da una idea de cuánto tiempo nos tomara recuperar el dinero invertido inicialmente. Sobre este concepto nos explayaremos más en el siguiente apartado.

En ambos gráficos se puede observar el elevado valor del último año, esto se debe al supuesto de la venta del fondo de comercio ese año.

## **II. RENTABILIDAD DEL PROYECTO.**

En este apartado, tal como se había adelantado, se utilizarán indicadores de rentabilidad para resumir la información que nos brinda el flujo de beneficios y costo, en números simples que sirvan para la toma de decisiones. Puntualmente, utilizaremos VAN, PRI, TIR. Todos relacionados con la tasa de rendimiento requerido relevante al proyecto.

Con el objetivo de hacer visible los riesgos inherentes a la puesta en marcha del proyecto, realizaremos análisis de sensibilidad para calcular cuánto puede variar la rentabilidad del proyecto cuando cambian algunas variables que nosotros entendemos son claves para el éxito del mismo. Estas variables son: Cantidades totales vendidas y tasa de descuento del proyecto, cantidades totales vendidas (sin tener en cuenta el vino) y precio de venta de la copa de vino.

Por otra parte y complementando el análisis de sensibilidad realizaremos estudios de escenarios para juntar en cada escenario una serie de variaciones conjuntas para volver a evaluar como esto impacta en el VAN del proyecto.

### **1 Indicadores de rentabilidad del proyecto**

#### **I. Valor Actual Neto**

El Valor Actual Neto o VAN es un indicador que se construye a partir de los flujos de fondos futuros proyectados los cuales se evalúan en el momento inicial del proyecto a través de una tasa de descuento. Esta representa el rendimiento que me daría la mejor alternativa que estoy dejando de realizar por entrar en el proyecto bajo análisis. Esa tasa para el caso de nuestro análisis es 7% anual. Si el número resultante del VAN es positivo, significa que conviene realizar el proyecto que se está evaluando versus la opción alternativa, en nuestro caso es no

realizar el proyecto. Si por el contrario el VAN es negativo la conclusión es exactamente al revés.

El VAN del proyecto con una tasa de descuento del 7% es de **\$11.453.292,26**. Esto significa que si decidimos realizar el proyecto, en 10 años obtendremos \$11.453.292,26 más que si hubiésemos elegido invertir al 7% anual. Este valor está expresado a Agosto de 2018 y en moneda de poder adquisitivo de agosto de 2018.

## II. Tasa Interna de Retorno

La tasa Interna de Retorno, es la tasa para la cual el VAN del proyecto es igual a 0. Es decir es la máxima tasa que se podría exigirle al proyecto para que la conclusión sea estar indiferente entre realizarlo o no realizarlo.

Por debajo de esa tasa cualquiera que se le exija al proyecto, dará como resultado un VAN positivo, con lo cual sea conveniente realizar el proyecto. Y por otro lado cualquier tasa por encima de la TIR nos dará un VAN negativo, asociado a una conclusión de no realizar el proyecto.

En casos de haber reinversiones en la vida del proyecto, lo cual puede en algún caso originar flujo de fondos negativos en reiterados momentos de la vida del proyecto, se utiliza variaciones de a TIR como podría ser por ejemplo, Tasa Interna de Retorno modificada, la cual soluciona el problema de tener flujos negativos en más de una oportunidad.

El caso bajo estudio, no supone etapas de reinversión con lo cual, el flujo de fondo no toma valores negativos fuera de la etapa de inversión.

Como conclusión diremos, que nuestro proyecto tiene una Tasa Interna de retorno asociada de 44% anual. Podemos observar como esta tasa es superior al 7% que le exigimos, con lo cual, se refuerza la hipótesis de que el proyecto es conveniente.

## III. Periodo de Recupero de la Inversión

El Periodo de Recupero de la Inversión o PRI es un indicador que surge de calcular los flujos de fondos del proyecto de forma acumulada, es decir cuánto dinero obtenemos año a año una vez que termina cada ejercicio. Con esta información este indicador, nos muestra en qué momento desde el inicio del proyecto, se logra “recuperar” la inversión inicial.

Para el caso del proyecto bajo análisis, diremos que el PRI es de 3 años, es decir que hacia fines del año 3 cuando se halla cobrado todos los dividendos obtenidos ese año, habremos recuperado la inversión.

## 2 Análisis de sensibilidad

En este apartado analizaremos el comportamiento del VAN respecto a variaciones en de variables claves para el proyecto, ya que son las que más incidencia tienen en el mismo. Estas variaciones las haremos en pares en tablas de doble entrada, esto con la intención de forzar el proyecto a modificaciones conjuntas de variables, lo cual entendemos, que es lo que mayor probabilidad de ocurrencia tiene.

Las variables que escogimos son: Cantidades vendidas (ventas totales del bar, tanto en vinos, platos y cocktails), tasa de descuento o tasa de rendimiento requerido al proyecto y .precio de la copa de vino. Los pares estarán formados por, ventas totales y tasa de descuento y por otro lado precio de la copa de vino y tasa de descuento.

Es importante mencionar el supuesto, que se asumen constantes las variables por fuera de las que se utilizaron en el análisis de sensibilidad, es decir, que aquellas variables no incluidas en el cuadro de doble entrada, suponemos se mantienen en sus valores estipulados

En los cuadros que se presentan a continuación veremos gráficamente lo antes descrito, además se visualizara claramente, un umbral de variación por encima o debajo del cual el VAN cambia de signo.

### I. Análisis de sensibilidad del VAN respecto a la tasa de descuento y del nivel de facturación

En la Tabla 19 se presentan las variaciones en el VAN ante cambios conjuntos en el nivel de facturación y en la tasa de descuento del proyecto.

A partir de esta tabla podemos observar que para los valores preestablecidos en las variables tasa de descuento y nivel de facturación (7%, 1 respectivamente) el VAN resultante es \$11.453.292. Para valores diferentes en las mismas el VAN toma diversos valores, tomando un mínimo de \$1.026.408 de perdida y un valor máximo de \$27.998.599 de ganancia.

También se puede observar el umbral que se menciona anteriormente, en el cual una caída de 30% en la facturación nos daría perdida al solicitarle un rendimiento igual o mayor que el 7% anual.

**TABLA N°19**

\$ 11.453.292	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3
4%	935.807	5.444.606	9.953.405	14.462.203	18.971.002	23.479.801	27.988.599
5%	510.266	4.779.542	9.048.818	13.318.094	17.587.370	21.856.646	26.125.922
6%	130.351	4.177.765	8.225.180	12.272.594	16.320.008	20.367.423	24.414.837
7%	-209.029	3.632.624	7.474.277	<b>11.453.292</b>	15.157.583	18.999.236	22.840.889
8%	-512.364	3.138.224	6.788.811	10.439.399	14.089.987	17.740.575	21.391.163
9%	-783.620	2.689.333	6.162.286	9.635.240	13.108.193	16.581.147	20.054.100
10%	-1.026.303	2.281.306	5.588.915	8.896.524	12.204.133	15.511.742	18.819.351

Fuente: Elaboración propia

II. Análisis de sensibilidad del VAN respecto al precio de venta de la copa de vino y la tasa de descuento

En la Tabla 20 se presentan las variaciones en el VAN ante cambios conjuntos en el nivel de precios de la copa de vino y la tasa de descuento del proyecto

A partir de esta tabla podemos observar que para los valores preestablecidos en las variables tasa de descuento y precio de la copa de vino (7% y \$50 respectivamente) el VAN resultante es \$11.453.292. Para valores diferentes en las mismas el VAN toma diversos valores, tomando un mínimo de \$5.782.338 de ganancia y un valor máximo de \$19.002.210 de ganancia.

**TABLA N°20**

\$ 11.453.292,26	35	40	45	50	55	60	65
0,04	\$ 10.287.286,38	\$ 11.739.773,81	\$ 13.192.261,25	\$ 14.644.748,68	\$ 16.097.236,12	\$ 17.549.723,56	\$ 19.002.210,99
0,05	\$ 9.353.340,93	\$ 10.730.220,70	\$ 12.107.100,47	\$ 13.483.980,23	\$ 14.860.860,00	\$ 16.237.739,77	\$ 17.614.619,53
0,06	\$ 8.503.070,45	\$ 9.809.873,21	\$ 11.116.675,97	\$ 12.423.478,73	\$ 13.730.281,49	\$ 15.037.084,25	\$ 16.343.887,01
0,07	\$ 7.727.979,19	\$ 8.969.750,22	\$ 10.211.521,24	<b>\$ 11.453.292,26</b>	\$ 12.695.063,28	\$ 13.936.834,30	\$ 15.178.605,32
0,08	\$ 7.020.516,90	\$ 8.201.864,44	\$ 9.383.211,97	\$ 10.564.559,51	\$ 11.745.907,05	\$ 12.927.254,59	\$ 14.108.602,13
0,09	\$ 6.373.965,23	\$ 7.499.103,58	\$ 8.624.241,93	\$ 9.749.380,28	\$ 10.874.518,64	\$ 11.999.656,99	\$ 13.124.795,34
0,1	\$ 5.782.338,81	\$ 6.855.126,67	\$ 7.927.914,53	\$ 9.000.702,39	\$ 10.073.490,26	\$ 11.146.278,12	\$ 12.219.065,98

Fuente: Elaboración propia

Podemos visualizar luego de las tablas que el VAN del proyecto es más sensible o presenta un rango de variabilidad mayor para variaciones conjuntas en la tasa de descuento y el nivel de facturación, que variaciones de la tasa de descuento y el precio de la copa de vino.

### **3 Análisis de escenarios**

En el siguiente apartado se presentara un análisis de diferentes escenarios en los cuales conviven una serie de modificaciones conjuntas en diferentes variables. A diferencia del apartado anterior, acá no mediremos la sensibilidad del VAN a ciertas variables si no que evaluaremos el valor que toma este cuando un conjunto de variables (5) toman un valor determinado

Las variables a las que se hizo referencia son: Facturación Restaurante, Facturación Cocktails, Facturación Vino, Tasa de Descuento, Precio de Venta del Comercio. Creemos que estas son las más representativas en el éxito o fracaso del negocio

A continuación la tabla 20, mostrara, lo antes descrito

**TABLA N°21**

VARIABLES	ESCENARIOS				
	Muy pesimista	Pesimista	Normal	Optimista	Muy Optimista
IP restaurant	0,7	0,09	1	1,1	1,2
IP cocktails	0,7	0,09	1	1,1	1,2
IP vino	0,7	0,09	1	1,1	1,2
Tasa descuento	9%	8%	7%	6%	5%
Pvta Negocio	\$ 7.017.467,00	\$ 7.894.650,37	\$ 8.771.833,74	\$ 9.649.017,12	\$ 10.526.200,49
VAN	-2.385.617	5.797.990	11.453.292	17.447.228	24.267.101

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en la tabla, la construcción de 5 escenarios, que van desde el muy pesimista, el cual muestra una caída del 30% en todas las facturaciones, un aumento de la tasa de descuento (se hacen relativamente mejores las inversiones financieras), y una caída en el precio de venta del fondo del comercio. En este escenario podemos ver el VAN del proyecto resulta ser negativo y reportar una pérdida a lo largo de 10 años de \$2.385.617.

Por otra parte, tenemos el escenario que hemos llamado muy optimista, el cual muestra un aumento del 20% en los niveles de facturación, una caída en la tasa de descuento y un incremento en el precio de venta del local comercial. Este arroja un VAN positivo que reportan \$24.267.101 de ganancia por encima de la mejor alternativa descartada.

En el medio de estos 2 escenarios existen otros 3 que muestran variaciones intermedias, las cuales dan como resultados ganancias.

## CONCLUSIONES

Luego de haber completado este extenso trabajo con la desagregación de todos los costos inherentes al inicio y a la operatividad de este proyecto, la predicción de variables de consumo y por consecuencia de ventas de productos, el efecto que tienen los impuestos, y por ultimo forzar todas estas variables a valores extremos concluimos que, es recomendable realizar el proyecto. En 10 años nos reporta \$ 11.453.292,3 por encima de una de las principales fuentes de inversiones no productivas para el tenedor privado (LEBACS). Con una inversión inicial de \$2.613.020.

Las principales ventajas del proyecto vienen de la mano de ofrecer un producto innovador. Actualmente no existen bares que ofrezcan este servicio, con estas características. Con esto se ganará fuerza frente a nuestros potenciales clientes y a nuestros competidores, levantando barreras a la entrada, dada nuestra ventaja estratégica. Otra ventaja es la baja inversión, sobre todo en lo referido al Vino, entendemos que el proyecto utiliza un método Productivo/Comercial superior desde lo técnico y económico. Esto último potencia las ventajas propias de ser un proyecto innovador

Como principal desventaja. Se puede ver la limitación que tendrá el bar para ofrecer etiquetas de vino con alto poder de marca, dado por la imagen que tiene el Bag In Box en la mente de los consumidores y por consecuencia la resistencia de los productores de vino de asociar sus vinos a este tipo de empaque. Otra desventaja es la falta de regulación y de marco legal en general para este tipo de empaque, en sentido amplio para este tipo de proyectos de re fraccionamiento en destino.

Por último se piensa que queda abierta una interesante posibilidad, para cuando esta sea viable legalmente, la cual es el re fraccionamiento del vino para consumo fuera del local. Lo cual abrirá un abanico extenso de nuevas posibilidades. Hoy esto es imposible dada la reglamentación del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERRÁ, Coloma y Claudia Botteón (2007), “Evaluación privada de proyectos”, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo.

FERRÁ, Coloma y Claudia Botteón (2005), “Indicadores de rentabilidad”, Serie Estudios Sección Economía N° 49, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo.

Anzola, S (1995). La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro, McGraw-Hill.

ECOCUYO. ¿Qué bodegas hacen punta con el bag in box? 17/05/2016. Recuperado de: <http://ecocuyo.com/que-bodegas-hacen-punta-con-el-bag-in-box/>

Fleitman, J (2000). Negocios Exitosos. Editorial McGraw-Hill

Gobierno de la Provincia de Mendoza. <http://www.mendoza.gov.ar/>

Gross, H (2010). Un secreto Comercial. El Boom de los Sistemas de Franquicia. Editorial Anaya, Madrid.

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el Plan de Negocios. México: Bv Consulting.

Wheeler, S; Hirsh, E. (2005). Los canales de distribución. Editorial Norma, California.

Hitt Micheal A. (2015). Administración Estratégica. México DF. Cengage Learning

Alan Chapman. (2016) Analisis Dofa y análisis Pest. Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.(2018) [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

Observatorio Vitivinícola Argentino.(2018) [www.observatoriova.com](http://www.observatoriova.com)

## Anexo A

### Tasa de descuento

Para obtener la tasa de descuento del proyecto.

Por un lado se tomo la tasa de rendimiento de las Letras del Banco Central de la Republica Argentina (LEBAC) a 30 días en suscripción primaria.

Por otro lado se calculo la inflación interanual, a partir del Índice de precios al consumidor (IPC) tomando como primera variación la de Dic. 2017 vs Diciembre 2016, esta fecha no fue elegida arbitrariamente, si no por el contrario, es una limitación dada por la emergencia estadística, decretada por el Gobierno, la cual suspendió la publicación de las cifras oficiales hasta Diciembre de 2016.

A partir de esto, se uso esta inflación que obtenida para deflactar la tasa de interés nominal de las LEBAC.

Luego se calculo un promedio simple de las tasas obtenidas en los 9 meses de estudio y nos da como resultado una tasa de descuento del proyecto de 7% anual.

A continuación se detalla lo antes explicado.

<u>TASA DE LEBACS CON 35 DIAS DE PLAZO</u>		<u>INFLACION (IPC)</u>		<u>TASA DE DESCUENTO</u>			
SUSCRIPCION PRIMARIA		IPC	INFLACION	TASA LEBAC	INFLACION	LEBAC DEFLACTADA	TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO
15/08/2018	45,0%	155,1034	34,4%	45,0%	34,4%	11%	7%
17/07/2018	47,0%	149,2966	31,2%	47,0%	31,2%	16%	
19/06/2018	40,0%	144,8053	29,5%	40,0%	29,5%	11%	
16/05/2018	40,0%	139,5893	26,3%	40,0%	26,3%	14%	
17/04/2018	26,5%	136,7512	25,5%	26,5%	25,5%	1%	
20/03/2018	26,8%	133,1054	25,4%	26,8%	25,4%	1%	
20/02/2018	27,2%	130,0606	25,4%	27,2%	25,4%	2%	
23/01/2018	27,2%	126,9887	25,0%	27,2%	25,0%	2%	
19/12/2017	28,8%	124,7956	24,8%	28,8%	24,8%	4%	

Fuente: Elaboración propia

**Anexo B**

**Flujo de Beneficios y Costos del Proyecto**

Flujo proyecto	Concepto	Sub Categoría	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Ingresos Afectados a Impuestos	Ventas	Restaurant	\$	3.946.320	\$ 4.437.020	\$ 4.729.991	\$ 5.042.306	\$ 5.306.284	\$ 5.584.081	\$ 5.876.421	\$ 6.023.332	\$ 6.173.915	\$ 6.328.263	
		Coktails	\$	762.625	\$ 973.210	\$ 1.036.955	\$ 1.104.876	\$ 1.162.329	\$ 1.222.770	\$ 1.286.355	\$ 1.318.513	\$ 1.351.476	\$ 1.385.263	
		VINO	\$	1.229.188	\$ 1.525.172	\$ 1.625.071	\$ 1.731.513	\$ 1.821.552	\$ 1.916.272	\$ 2.015.918	\$ 2.066.316	\$ 2.117.974	\$ 2.170.924	
Egresos afectados a impuestos	Costos variables	Mat Prim Platos	\$	-1.301.854	\$ -1.469.187	\$ -1.566.195	\$ -1.669.609	\$ -1.757.017	\$ -1.849.002	\$ -1.945.802	\$ -1.994.447	\$ -2.044.308	\$ -2.095.416	
		Mat Prim Coktails	\$	-229.312	\$ -296.984	\$ -316.437	\$ -337.163	\$ -354.696	\$ -373.140	\$ -392.543	\$ -402.357	\$ -412.416	\$ -422.726	
		VINO	\$ -352.691	\$ -437.617	\$ -466.281	\$ -496.822	\$ -522.657	\$ -549.835	\$ -578.427	\$ -592.887	\$ -607.710	\$ -622.902		
	Costos fijos	Energia	\$	-324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000	\$ -324.000
		Salarios	\$	-2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400	\$ -2.234.400
		Alquileres	\$	-300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000	\$ -300.000
Impuesto (Tasa) a los restaurantes		\$	-10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	\$ -10.500	
Gastos no erogables	Depreciación			-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	-\$92.129,26	
Resultado Antes de Impuestos				-\$352.691	\$1.008.320	\$1.741.921	\$2.051.533	\$2.388.236	\$2.667.586	\$2.961.526	\$3.286.433	\$3.442.619	\$3.602.710	\$4.405.279
Impuestos	Impuesto a las ganancias		0	-	-	-235.089	-555.954	-628.972	-705.803	-790.933	-831.763	-873.613	-1.152.790	
	IVA		0	-	-123.856	-515.374	-586.082	-644.745	-706.473	-774.703	-807.502	-841.121	-1.057.892	
	Impuesto a los IIBB		0	-152.462	-178.066	-189.790	-202.285	-212.850	-223.966	-235.663	-241.555	-247.593	-259.680	
Gastos no erogables	Depreciación	\$	92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	\$ 92.129	
Inversiones	Inversion	Muebles		-\$1.883.344,64										
		Refacciones		-\$ 400.000,00										
	Capital de Trabajo	Alquileres		-\$ 100.000,00										
		Cap de trabajo op		\$ -229.675,00										\$ 229.675,00
Precio venta negocio													\$ 8.771.833,74	
Flujo de Fondos				-\$2.965.710,27	\$947.988,03	\$1.532.127,65	\$1.203.408,93	\$1.136.043,55	\$1.273.148,51	\$1.417.413,45	\$1.577.262,74	\$1.653.928,75	\$1.732.511,40	\$11.028.554,24
				<b>VAN</b>	<b>\$ 11.453.292,26</b>									

## Anexo C

### Calculo del Ingreso por venta de cocktails

CODIGO	Materia Prima Coktails	Px Venta	01/01/2024 AL 01/01/2025		01/01/2025 AL 01/01/2026		01/01/2026 AL 01/01/2027		01/01/2027 AL 01/01/2028		01/01/2028 AL 01/01/2029		01/01/2029 AL 01/01/2030	
			Cantidades	Total										
401	Fernet Branca C/coca	\$ 90,00	373	33.584	393	35.331	402	36.214	412	37.119	423	38.047	433	38.999
402	Fernet Branca p/ Preparar	\$ 140,00	1.735	242.918	1.825	255.550	1.871	261.939	1.918	268.487	1.966	275.199	2.015	282.079
403	Cuba Libre	\$ 90,00	351	31.549	369	33.190	378	34.019	387	34.870	397	35.741	407	36.635
404	Campari Orange	\$ 90,00	201	18.093	211	19.033	217	19.509	222	19.997	228	20.497	233	21.009
405	Caipirinha Maracuya	\$ 100,00	113	11.308	119	11.896	122	12.193	125	12.498	128	12.811	131	13.131
406	Jagermeister c/ Coca	\$ 120,00	123	14.776	130	15.544	133	15.933	136	16.331	139	16.739	143	17.158
407	Jagerbomb	\$ 125,00	83	10.366	87	10.905	89	11.177	92	11.457	94	11.743	96	12.037
408	Jack Daniels C/coca	\$ 140,00	101	14.072	106	14.804	108	15.174	111	15.553	114	15.942	117	16.341
409	Jack Daniels Medida	\$ 120,00	124	14.926	131	15.703	134	16.095	137	16.498	141	16.910	144	17.333
410	Mojito Original	\$ 90,00	1.798	161.816	1.891	170.230	1.939	174.486	1.987	178.848	2.037	183.319	2.088	187.902
411	Mojito Maracuya	\$ 100,00	665	66.465	699	69.921	717	71.669	735	73.461	753	75.298	772	77.180
412	Mojito Malibu	\$ 100,00	986	98.630	1.038	103.759	1.064	106.352	1.090	109.011	1.117	111.737	1.145	114.530
413	Pisco Sour	\$ 120,00	90	10.856	95	11.420	98	11.706	100	11.998	102	12.298	105	12.606
414	Caipiroska	\$ 90,00	62	5.541	65	5.829	66	5.975	68	6.124	70	6.277	71	6.434
415	Caipiroska Maracuya	\$ 100,00	44	4.398	46	4.626	47	4.742	49	4.860	50	4.982	51	5.106
418	Gin Tonic Bombay	\$ 140,00	858	120.140	903	126.387	925	129.547	948	132.785	972	136.105	996	139.508
419	Caipirinha	\$ 90,00	124	11.195	131	11.777	134	12.071	137	12.373	141	12.682	144	13.000
423	Vodka Absolut P/prepc/ Red Bul	\$ 200,00	111	22.113	116	23.263	119	23.845	122	24.441	125	25.052	128	25.678
426	Johnnie Walker Black L. Medida	\$ 140,00	26	3.694	28	3.886	28	3.983	29	4.083	30	4.185	31	4.289
427	Gin Tonic Beefeater	\$ 110,00	820	90.249	863	94.942	885	97.316	907	99.749	929	102.243	953	104.799
433	Jameson Bomb	\$ 150,00	25	3.769	26	3.965	27	4.064	28	4.166	28	4.270	29	4.377
436	Baileys Cream	\$ 150,00	270	40.520	284	42.627	291	43.693	299	44.785	306	45.905	314	47.052
437	Jack Daniels Honey C/coca	\$ 140,00	25	3.518	26	3.701	27	3.793	28	3.888	28	3.986	29	4.085
439	Gin Tonic Mare	\$ 200,00	53	10.554	56	11.103	57	11.380	58	11.665	60	11.957	61	12.255
440	Gin Tonic Hendricks	\$ 190,00	72	13.607	75	14.315	77	14.673	79	15.039	81	15.415	83	15.801
442	Jameson (medida)	\$ 100,00	74	7.413	78	7.798	80	7.993	82	8.193	84	8.398	86	8.608
445	Baileys (medida)	\$ 100,00	35	3.518	37	3.701	38	3.793	39	3.888	40	3.986	41	4.085
504	Agua sin gas	\$ 40,00	1.146	45.835	1.205	48.218	1.236	49.423	1.266	50.659	1.298	51.925	1.331	53.224
505	Agua con gas	\$ 40,00	359	14.374	378	15.121	387	15.499	397	15.886	407	16.284	417	16.691
506	Agua Saborizada	\$ 40,00	775	31.009	816	32.621	836	33.437	857	34.273	878	35.129	900	36.008
502	Gaseosa	\$ 40,00	1.549	61.967	1.630	65.189	1.670	66.819	1.712	68.490	1.755	70.202	1.799	71.957
	Coktails		13.172	\$ 1.222.770,49	13.857	\$ 1.286.354,56	14.204	\$ 1.318.513,42	14.559	\$ 1.351.476,26	14.923	\$ 1.385.263,17	15.296	\$ 1.419.894,75

## Anexo C

### Calculo del Ingreso por venta de cocktails

CODIGO	Materia Prima Coktails		01/01/2024 AL 01/01/2025		01/01/2025 AL 01/01/2026		01/01/2026 AL 01/01/2027		01/01/2027 AL 01/01/2028		01/01/2028 AL 01/01/2029		01/01/2029 AL 01/01/2030	
	Coktails	Px Venta	Cantidades	Total										
401	Fernet Branca C/coca	\$ 90,00	373	33.584	393	35.331	402	36.214	412	37.119	423	38.047	433	38.999
402	Fernet Branca p/ Preparar	\$ 140,00	1.735	242.918	1.825	255.550	1.871	261.939	1.918	268.487	1.966	275.199	2.015	282.079
403	Cuba Libre	\$ 90,00	351	31.549	369	33.190	378	34.019	387	34.870	397	35.741	407	36.635
404	Campari Orange	\$ 90,00	201	18.093	211	19.033	217	19.509	222	19.997	228	20.497	233	21.009
405	Caipirinha Maracuya	\$ 100,00	113	11.308	119	11.896	122	12.193	125	12.498	128	12.811	131	13.131
406	Jagermeister c/ Coca	\$ 120,00	123	14.776	130	15.544	133	15.933	136	16.331	139	16.739	143	17.158
407	Jagerbomb	\$ 125,00	83	10.366	87	10.905	89	11.177	92	11.457	94	11.743	96	12.037
408	Jack Daniels C/coca	\$ 140,00	101	14.072	106	14.804	108	15.174	111	15.553	114	15.942	117	16.341
409	Jack Daniels Medida	\$ 120,00	124	14.926	131	15.703	134	16.095	137	16.498	141	16.910	144	17.333
410	Mojito Original	\$ 90,00	1.798	161.816	1.891	170.230	1.939	174.486	1.987	178.848	2.037	183.319	2.088	187.902
411	Mojito Maracuya	\$ 100,00	665	66.465	699	69.921	717	71.669	735	73.461	753	75.298	772	77.180
412	Mojito Malibu	\$ 100,00	986	98.630	1.038	103.759	1.064	106.352	1.090	109.011	1.117	111.737	1.145	114.530
413	Pisco Sour	\$ 120,00	90	10.856	95	11.420	98	11.706	100	11.998	102	12.298	105	12.606
414	Caipiroska	\$ 90,00	62	5.541	65	5.829	66	5.975	68	6.124	70	6.277	71	6.434
415	Caipiroska Maracuya	\$ 100,00	44	4.398	46	4.626	47	4.742	49	4.860	50	4.982	51	5.106
418	Gin Tonic Bombay	\$ 140,00	858	120.140	903	126.387	925	129.547	948	132.785	972	136.105	996	139.508
419	Caipirinha	\$ 90,00	124	11.195	131	11.777	134	12.071	137	12.373	141	12.682	144	13.000
423	Vodka Absolut P/prepc/ Red Bul	\$ 200,00	111	22.113	116	23.263	119	23.845	122	24.441	125	25.052	128	25.678
426	Johnnie Walker Black L. Medida	\$ 140,00	26	3.694	28	3.886	28	3.983	29	4.083	30	4.185	31	4.289
427	Gin Tonic Beefeater	\$ 110,00	820	90.249	863	94.942	885	97.316	907	99.749	929	102.243	953	104.799
433	Jameson Bomb	\$ 150,00	25	3.769	26	3.965	27	4.064	28	4.166	28	4.270	29	4.377
436	Baileys Cream	\$ 150,00	270	40.520	284	42.627	291	43.693	299	44.785	306	45.905	314	47.052
437	Jack Daniels Honey C/coca	\$ 140,00	25	3.518	26	3.701	27	3.793	28	3.888	28	3.986	29	4.085
439	Gin Tonic Mare	\$ 200,00	53	10.554	56	11.103	57	11.380	58	11.665	60	11.957	61	12.255
440	Gin Tonic Hendricks	\$ 190,00	72	13.607	75	14.315	77	14.673	79	15.039	81	15.415	83	15.801
442	Jameson (medida)	\$ 100,00	74	7.413	78	7.798	80	7.993	82	8.193	84	8.398	86	8.608
445	Baileys (medida)	\$ 100,00	35	3.518	37	3.701	38	3.793	39	3.888	40	3.986	41	4.085
504	Agua sin gas	\$ 40,00	1.146	45.835	1.205	48.218	1.236	49.423	1.266	50.659	1.298	51.925	1.331	53.224
505	Agua con gas	\$ 40,00	359	14.374	378	15.121	387	15.499	397	15.886	407	16.284	417	16.691
506	Agua Saborizada	\$ 40,00	775	31.009	816	32.621	836	33.437	857	34.273	878	35.129	900	36.008
502	Gaseosa	\$ 40,00	1.549	61.967	1.630	65.189	1.670	66.819	1.712	68.490	1.755	70.202	1.799	71.957
	Coktails		13.172	\$ 1.222.770,49	13.857	\$ 1.286.354,56	14.204	\$ 1.318.513,42	14.559	\$ 1.351.476,26	14.923	\$ 1.385.263,17	15.296	\$ 1.419.894,75

## Anexo D

### Calculo del Ingreso por ventas de restaurante

CODIGO	materia prima platos		01/01/2019 AL 01/01/2020		01/01/2020 AL 01/01/2021		01/01/2021 AL 01/01/2022		01/01/2022 AL 01/01/2023		01/01/2023 AL 01/01/2024	
	Platos	Precio	Cantidades	Total								
201	PAPAS SOLTERAS	\$ 140,00	1.691	\$ 236.740,00	1.895	\$ 265.300,00	2.020	\$ 282.817,43	2.154	\$ 301.491,51	2.266	\$ 317.275,34
202	PAPAS HUEVONAS	\$ 160,00	3.437	\$ 481.180,00	3.216	\$ 450.240,00	3.428	\$ 479.968,79	3.655	\$ 511.660,52	3.846	\$ 538.447,23
203	SALCHIPAPĒN	\$ 160,00	1.131	\$ 158.340,00	812	\$ 113.680,00	866	\$ 121.186,15	923	\$ 129.187,92	971	\$ 135.951,23
204	NACHOS SIN CHAPE	\$ 120,00	1.000	\$ 140.000,00	923	\$ 129.220,00	984	\$ 137.752,24	1.049	\$ 146.847,84	1.104	\$ 154.535,70
205	POLLITOS	\$ 120,00	873	\$ 122.220,00	182	\$ 25.480,00	194	\$ 27.162,41	207	\$ 28.955,91	218	\$ 30.471,83
206	PICADĒN p/2	\$ 250,00	293	\$ 41.020,00	248	\$ 34.720,00	264	\$ 37.012,52	282	\$ 39.456,41	297	\$ 41.522,05
307	PICADĒN p/4	\$ 400,00	32	\$ 4.480,00	82	\$ 11.480,00	87	\$ 12.238,01	93	\$ 13.046,07	98	\$ 13.729,07
300	BASTONES DE MUZZARELLA	\$ 160,00	301	\$ 42.140,00	636	\$ 89.040,00	678	\$ 94.919,20	723	\$ 101.186,60	761	\$ 106.483,97
305	PATITAS DE POLLO	\$ 110,00	97	\$ 13.580,00	60	\$ 8.400,00	64	\$ 8.954,64	68	\$ 9.545,91	72	\$ 10.045,66
216	PAPAS CHEDDAR	\$ 160,00	3.338	\$ 467.320,00	3.155	\$ 441.700,00	3.363	\$ 470.864,90	3.585	\$ 501.955,52	3.773	\$ 528.234,15
222	SANDWICH VEGGIE	\$ 110,00	243	\$ 34.020,00	282	\$ 39.480,00	301	\$ 42.086,82	320	\$ 44.865,75	337	\$ 47.214,59
320	SANDWICH AMERICANO	\$ 150,00	115	\$ 16.100,00	63	\$ 8.820,00	67	\$ 9.402,37	72	\$ 10.023,20	75	\$ 10.547,94
321	SANDWICH SIMPLE	\$ 150,00	52	\$ 7.280,00	38	\$ 5.320,00	41	\$ 5.671,27	43	\$ 6.045,74	45	\$ 6.362,25
229	ENSALADA CHERRY	\$ 90,00	175	\$ 24.500,00	202	\$ 28.280,00	215	\$ 30.147,29	230	\$ 32.137,88	242	\$ 33.820,38
328	ENSALADA CĒSAR	\$ 100,00	52	\$ 7.280,00	90	\$ 12.600,00	96	\$ 13.431,96	102	\$ 14.318,86	108	\$ 15.068,49
319	ENSALADA HOT	\$ 90,00	27	\$ 3.780,00	14	\$ 1.960,00	15	\$ 2.089,42	16	\$ 2.227,38	17	\$ 2.343,99
214	HAMBURGUESA VIKINGA	\$ 130,00	1.179	\$ 165.060,00	972	\$ 136.080,00	1.036	\$ 145.065,19	1.105	\$ 154.643,67	1.162	\$ 162.739,65
217	HAMBURGUESA BEER CLUB	\$ 130,00	3.292	\$ 460.880,00	2.269	\$ 317.660,00	2.419	\$ 338.634,69	2.579	\$ 360.994,32	2.714	\$ 379.893,27
308	HAMBURGUESA AMERICANA	\$ 130,00	953	\$ 133.420,00	2.843	\$ 398.020,00	3.031	\$ 424.300,76	3.231	\$ 452.316,81	3.400	\$ 475.996,73
309	HAMBURGUESA GRAN BEER	\$ 130,00	932	\$ 130.480,00	1.828	\$ 255.920,00	1.949	\$ 272.818,08	2.077	\$ 290.831,92	2.186	\$ 306.057,69
324	HAMB. MEXICANITA DE CARNE	\$ 130,00	993	\$ 139.020,00	1.533	\$ 214.620,00	1.634	\$ 228.791,09	1.742	\$ 243.897,88	1.833	\$ 256.666,54
329	HAMB. MEXICANITA DE POLLO	\$ 130,00	111	\$ 15.540,00	178	\$ 24.920,00	190	\$ 26.565,44	202	\$ 28.319,52	213	\$ 29.802,12
218	HAMBURGUESA CLASSIC	\$ 130,00	1.908	\$ 267.120,00	1.951	\$ 273.140,00	2.080	\$ 291.175,09	2.217	\$ 310.401,02	2.333	\$ 326.651,29
219	HAMBURGUESA POLLERUDA	\$ 130,00	272	\$ 38.080,00	238	\$ 33.320,00	254	\$ 35.520,08	270	\$ 37.865,42	285	\$ 39.847,77
331	HAMB. VEGGIE ARROZ YAMANI	\$ 130,00	51	\$ 7.140,00	115	\$ 16.100,00	123	\$ 17.163,06	131	\$ 18.296,32	138	\$ 19.254,18
328	HAMB. VEGGIE LENTEJAS	\$ 130,00	52	\$ 7.280,00	90	\$ 12.600,00	96	\$ 13.431,96	102	\$ 14.318,86	108	\$ 15.068,49
327	PROVO BURGER	\$ 130,00	1.172	\$ 164.080,00	1.841	\$ 257.740,00	1.963	\$ 274.758,25	2.092	\$ 292.900,19	2.202	\$ 308.234,25
330	BURGER CHAMPIĒONES	\$ 120,00	791	\$ 110.740,00	1.033	\$ 144.620,00	1.101	\$ 154.169,08	1.174	\$ 164.348,67	1.235	\$ 172.952,73
325	BURGER ROQUERA	\$ 120,00	530	\$ 74.200,00	937	\$ 131.180,00	999	\$ 139.841,65	1.065	\$ 149.075,22	1.121	\$ 156.879,68
224	PANCHO BATUKE	\$ 110,00	273	\$ 38.220,00	172	\$ 24.080,00	183	\$ 25.669,97	195	\$ 27.364,93	206	\$ 28.797,55
225	PANCHO BEER DOG	\$ 110,00	127	\$ 17.780,00	77	\$ 10.780,00	82	\$ 11.491,79	88	\$ 12.250,58	92	\$ 12.891,93
226	PANCHO ROCCO	\$ 110,00	672	\$ 94.080,00	283	\$ 39.620,00	302	\$ 42.236,06	322	\$ 45.024,85	338	\$ 47.382,02
227	PANCHO RUFFO	\$ 110,00	936	\$ 131.040,00	581	\$ 81.340,00	619	\$ 86.710,78	660	\$ 92.436,18	695	\$ 97.275,45
228	PANCHO MIKE	\$ 110,00	366	\$ 51.240,00	223	\$ 31.220,00	238	\$ 33.281,42	253	\$ 35.478,95	267	\$ 37.336,36
310	PIZZA MUZZARELLA	\$ 200,00	145	\$ 20.300,00	647	\$ 90.580,00	690	\$ 96.560,88	735	\$ 102.936,68	774	\$ 108.325,67
311	PIZZA NAPOLITANA	\$ 200,00	188	\$ 26.320,00	704	\$ 98.560,00	750	\$ 105.067,79	800	\$ 112.005,29	842	\$ 117.869,05
312	PIZZA JAMON Y RUCULA	\$ 230,00	167	\$ 23.380,00	542	\$ 75.880,00	578	\$ 80.890,26	616	\$ 86.231,34	648	\$ 90.745,77
313	PIZZA ALEMANA	\$ 260,00	54	\$ 7.560,00	196	\$ 27.440,00	209	\$ 29.251,83	223	\$ 31.183,29	234	\$ 32.815,81
312	PIZZA ROQUEFORT	\$ 230,00	167	\$ 23.380,00	542	\$ 75.880,00	578	\$ 80.890,26	616	\$ 86.231,34	648	\$ 90.745,77
	Restaurant		28.188	\$ 3.946.320,00	31.693	\$ 4.437.020,00	33.786	\$ 4.729.990,89	36.016	\$ 5.042.306,28	37.961	\$ 5.466.283,63

## Anexo D

### Calculo del Ingreso por ventas de restaurante

CODIGO	materia prima platos		01/01/2024 AL 01/01/2025		01/01/2025 AL 01/01/2026		01/01/2026 AL 01/01/2027		01/01/2027 AL 01/01/2028		01/01/2028 AL 01/01/2029		01/01/2029 AL 01/01/2030	
	Platos	Precio	Cantidades	Total										
201	PAPAS SOLTERAS	\$ 140,00	2.385	\$ 333.885,50	2.510	\$ 351.365,24	2.572	\$ 360.149,37	2.637	\$ 369.153,11	2.703	\$ 378.381,94	2.770	\$ 387.841,48
202	PAPAS HUEVONAS	\$ 160,00	4.047	\$ 566.636,29	4.259	\$ 596.301,12	4.366	\$ 611.208,65	4.475	\$ 626.488,86	4.587	\$ 642.151,09	4.701	\$ 658.204,86
203	SALCHIPAPÉN	\$ 160,00	1.022	\$ 143.068,62	1.075	\$ 150.558,62	1.102	\$ 154.322,58	1.130	\$ 158.180,65	1.158	\$ 162.135,16	1.187	\$ 166.188,54
204	NACHOS SIN CHAPE	\$ 120,00	1.162	\$ 162.626,03	1.222	\$ 171.139,90	1.253	\$ 175.418,40	1.284	\$ 179.803,86	1.316	\$ 184.298,96	1.349	\$ 188.906,43
205	POLLITOS	\$ 120,00	229	\$ 32.067,10	241	\$ 33.745,90	247	\$ 34.589,54	253	\$ 35.454,28	260	\$ 36.340,64	266	\$ 37.249,16
206	PICADÉN p/2	\$ 250,00	312	\$ 43.695,83	328	\$ 45.983,42	337	\$ 47.133,01	345	\$ 48.311,33	354	\$ 49.519,11	363	\$ 50.757,09
307	PICADÉN p/4	\$ 400,00	103	\$ 14.447,82	109	\$ 15.204,20	111	\$ 15.584,30	114	\$ 15.973,91	117	\$ 16.373,26	120	\$ 16.782,59
300	BASTONES DE MUZZARELLA	\$ 160,00	800	\$ 112.058,67	842	\$ 117.925,22	863	\$ 120.873,35	885	\$ 123.895,19	907	\$ 126.992,57	930	\$ 130.167,38
305	PATITAS DE POLLO	\$ 110,00	76	\$ 10.571,57	79	\$ 11.125,02	81	\$ 11.403,15	83	\$ 11.688,23	86	\$ 11.980,43	88	\$ 12.279,94
216	PAPAS CHEDDAR	\$ 160,00	3.971	\$ 555.888,53	4.179	\$ 584.990,68	4.283	\$ 599.615,45	4.390	\$ 614.605,83	4.500	\$ 629.970,98	4.612	\$ 645.720,26
222	SANDWICH VEGGIE	\$ 110,00	355	\$ 49.686,39	373	\$ 52.287,60	383	\$ 53.594,79	392	\$ 54.934,66	402	\$ 56.308,02	412	\$ 57.715,72
320	SANDWICH AMERICANO	\$ 150,00	79	\$ 11.100,15	83	\$ 11.681,27	86	\$ 11.973,30	88	\$ 12.272,64	90	\$ 12.579,45	92	\$ 12.893,94
321	SANDWICH SIMPLE	\$ 150,00	48	\$ 6.695,33	50	\$ 7.045,85	52	\$ 7.221,99	53	\$ 7.402,54	54	\$ 7.587,61	56	\$ 7.777,30
229	ENSALADA CHERRY	\$ 90,00	254	\$ 35.590,96	268	\$ 37.454,24	274	\$ 38.390,59	281	\$ 39.350,36	288	\$ 40.334,12	295	\$ 41.342,47
328	ENSALADA CÉSAR	\$ 100,00	113	\$ 15.857,36	119	\$ 16.687,53	122	\$ 17.104,72	125	\$ 17.532,34	128	\$ 17.970,65	132	\$ 18.419,91
319	ENSALADA HOT	\$ 90,00	18	\$ 2.466,70	19	\$ 2.595,84	19	\$ 2.660,73	19	\$ 2.727,25	20	\$ 2.795,43	20	\$ 2.865,32
214	HAMBURGUESA VIKINGA	\$ 130,00	1.223	\$ 171.259,48	1.287	\$ 180.225,34	1.320	\$ 184.730,97	1.352	\$ 189.349,25	1.386	\$ 194.082,98	1.421	\$ 198.935,05
217	HAMBURGUESA BEER CLUB	\$ 130,00	2.856	\$ 399.781,64	3.005	\$ 420.711,21	3.080	\$ 431.228,99	3.157	\$ 442.009,71	3.236	\$ 453.059,95	3.317	\$ 464.386,45
308	HAMBURGUESA AMERICANA	\$ 130,00	3.578	\$ 500.916,35	3.765	\$ 527.140,57	3.859	\$ 540.319,09	3.956	\$ 553.827,06	4.055	\$ 567.672,74	4.156	\$ 581.864,56
309	HAMBURGUESA GRAN BEER	\$ 130,00	2.301	\$ 322.080,58	2.421	\$ 338.942,30	2.482	\$ 347.415,86	2.544	\$ 356.101,26	2.607	\$ 365.003,79	2.672	\$ 374.128,88
324	HAMB. MEXICANITA DE CARNE	\$ 130,00	1.929	\$ 270.103,68	2.030	\$ 284.244,28	2.081	\$ 291.350,39	2.133	\$ 298.634,15	2.186	\$ 306.100,00	2.241	\$ 313.752,50
329	HAMB. MEXICANITA DE POLLO	\$ 130,00	224	\$ 31.362,33	236	\$ 33.004,23	242	\$ 33.829,33	248	\$ 34.675,07	254	\$ 35.541,94	260	\$ 36.430,49
218	HAMBURGUESA CLASSIC	\$ 130,00	2.455	\$ 343.752,30	2.584	\$ 361.748,60	2.649	\$ 370.792,31	2.715	\$ 380.062,12	2.783	\$ 389.563,67	2.852	\$ 399.302,76
219	HAMBURGUESA POLLERUDA	\$ 130,00	300	\$ 41.933,90	315	\$ 44.129,25	323	\$ 45.232,48	331	\$ 46.363,29	339	\$ 47.522,38	348	\$ 48.710,43
331	HAMB. VEGGIE ARROZ YAMANI	\$ 130,00	145	\$ 20.262,18	152	\$ 21.322,96	156	\$ 21.856,03	160	\$ 22.402,43	164	\$ 22.962,49	168	\$ 23.536,55
328	HAMB. VEGGIE LENTEJAS	\$ 130,00	113	\$ 15.857,36	119	\$ 16.687,53	122	\$ 17.104,72	125	\$ 17.532,34	128	\$ 17.970,65	132	\$ 18.419,91
327	PROVO BURGER	\$ 130,00	2.317	\$ 324.371,09	2.438	\$ 341.352,72	2.499	\$ 349.886,54	2.562	\$ 358.633,71	2.626	\$ 367.599,55	2.691	\$ 376.789,54
330	BURGER CHAMPIÑONES	\$ 120,00	1.300	\$ 182.007,24	1.368	\$ 191.535,78	1.402	\$ 196.324,17	1.437	\$ 201.232,27	1.473	\$ 206.263,08	1.510	\$ 211.419,66
325	BURGER ROQUERA	\$ 120,00	1.179	\$ 165.092,73	1.241	\$ 173.735,74	1.272	\$ 178.079,14	1.304	\$ 182.531,11	1.336	\$ 187.094,39	1.370	\$ 191.771,75
224	PANCHO BATUKE	\$ 110,00	216	\$ 30.305,17	228	\$ 31.891,73	233	\$ 32.689,02	239	\$ 33.506,25	245	\$ 34.343,90	251	\$ 35.202,50
225	PANCHO BEER DOG	\$ 110,00	97	\$ 13.566,85	102	\$ 14.277,11	105	\$ 14.634,04	107	\$ 14.999,89	110	\$ 15.374,89	113	\$ 15.759,26
226	PANCHO ROCCO	\$ 110,00	356	\$ 49.862,58	375	\$ 52.473,02	384	\$ 53.784,84	394	\$ 55.129,46	404	\$ 56.507,70	414	\$ 57.920,39
227	PANCHO RUFFO	\$ 110,00	731	\$ 102.368,06	769	\$ 107.727,29	789	\$ 110.420,47	808	\$ 113.180,98	829	\$ 116.010,50	849	\$ 118.910,77
228	PANCHO MIKE	\$ 110,00	281	\$ 39.291,01	295	\$ 41.347,99	303	\$ 42.381,69	310	\$ 43.441,24	318	\$ 44.527,27	326	\$ 45.640,45
310	PIZZA MUZZARELLA	\$ 200,00	814	\$ 113.996,79	857	\$ 119.964,81	878	\$ 122.963,93	900	\$ 126.038,03	923	\$ 129.188,98	946	\$ 132.418,70
311	PIZZA NAPOLITANA	\$ 200,00	886	\$ 124.039,79	932	\$ 130.533,58	956	\$ 133.796,92	980	\$ 137.141,84	1.004	\$ 140.570,39	1.029	\$ 144.084,65
312	PIZZA JAMON Y RUCULA	\$ 230,00	682	\$ 95.496,54	718	\$ 100.496,02	736	\$ 103.008,42	754	\$ 105.583,63	773	\$ 108.223,22	792	\$ 110.928,80
313	PIZZA ALEMANA	\$ 260,00	247	\$ 34.533,80	260	\$ 36.341,73	266	\$ 37.250,28	273	\$ 38.181,54	280	\$ 39.136,07	287	\$ 40.114,48
312	PIZZA ROQUEFORT	\$ 230,00	682	\$ 95.496,54	718	\$ 100.496,02	736	\$ 103.008,42	754	\$ 105.583,63	773	\$ 108.223,22	792	\$ 110.928,80
	Restaurant		39.886	\$ 5.584.080,85	41.974	\$ 5.876.421,45	43.024	\$ 6.023.331,98	44.099	\$ 6.173.915,28	45.202	\$ 6.328.263,17	46.332	\$ 6.486.469,74

## Anexo E

### Calculo del Ingreso por Venta de Vino

<u>Producto</u>	<u>Precio prom</u>	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028	
		<u>Cantidades</u>	<u>Total</u>																		
VINO	50	6.145,942	\$ 1.229.188,40	7.625,860	\$ 1.525.172,00	8.125,354	\$ 1.625.070,77	8.657,565	\$ 1.731.512,90	9.107,758	\$ 1.821.551,57	9.581,361	\$ 1.916.272,25	10.079,592	\$ 2.015.918,41	10.331,582	\$ 2.066.316,37	10.589,871	\$ 2.117.974,28	10.854,618	\$ 2.170.923,64

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 14 de Diciembre 2013



Firma y aclaración

26146

Número de registro

35135425

DNI