

# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Plan estratégico  
Cepas de la Villa S.R.L



*Licenciatura en Administración de Empresas*

**Torregrosa Gonzalo.** ADM 838

Octubre 2007



## ÍNDICE

	Pág.	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	4	
Objetivos- Tema	5	
Marco Metodológico	6	
Presentación de la Empresa	8	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	11	
Análisis Interno	12	
Análisis externo	18	
FODA	23	
Planeación Estratégica	24	
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	33	
Análisis Interno	35	
Análisis Externo	53	
FODA	68	
Conclusiones del Diagnóstico Org.	71	
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	73	
Visión, Misión y Objetivos	74	
Plan Operativo Principal	76	
Programa 1 :Desarrollo Sucursal Argüello	76	
Plan De Apoyo	106	
Programa 2 : Promoción y publicidad	106	
Programa 3 : Adm. de la demanda	110	
Programa 4 : Software de gestión	112	
Control	116	
<b>CONCLUSIONES</b>	117	
<b>BIBLOGRAFÍA</b>	118	
<b>ANEXO</b>	119	
Anexo 1	Análisis de encuesta	120
Anexo 2	Índices de precios al consumidor	134
Anexo 3	Mercado interno de vino	135
Anexo 4	Cambios de la demanda de vinos en el fin de milenio	137
Anexo 5	Artículo: Economía	143
Anexo 6	Cityeconomica	145
Anexo 7	Densidad empresarial en la ciudad de Córdoba	147
Anexo 8	Distribución de barrios privados	150
Anexo 9	Análisis cuantitativo	151
Anexo 10	Posible ubicación del nuevo local de venta	153
Anexo 11	Población barrial, según edad, en la ciudad de Córdoba	154
Anexo 12	Valor del m <sup>2</sup> en barrios de la ciudad de Córdoba	157
Anexo 13	Análisis cualitativo	160
Anexo 14	Presupuestos	162
Anexo 15	Flujos de fondos en los diferentes escenarios	169
Anexo 16	Análisis de volúmenes mínimos y objetivos	178
Anexo 17	Diagrama de tiempos esperados	180

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

	Pág.		Pág.
<u>Gráfico 1:</u> Definición del Servicio	16	<u>Tabla 13:</u> Ingresos mensuales año 1.	94
<u>Gráfico 2:</u> Cinco fuerzas de M. porter	19	<u>Gráfico 17:</u> Facturación Anual año 1	94
<u>Gráfico 3:</u> Barreras de entrada y salida a un sector industrial	21	<u>Gráfico 18:</u> Facturación Anual año 2.	95
<u>Gráfico 4:</u> Percepción del cliente acerca de la atención recibida.	39	<u>Gráfico 19:</u> Facturación Anual año 3.	96
<u>Gráfico 5:</u> Principal ventaja	39	<u>Tabla 15:</u> Ingresos mensuales año 3.	96
<u>Tabla 1:</u> Formas que se proporciona el servicio	42	<u>Tabla 16:</u> Inversión.	98
<u>Gráfico 6:</u> Tipo de servicio consumido	43	<u>Tabla 17:</u> Valor Actual Neto.	101
<u>Gráfico 7:</u> Demanda Diaria	45	<u>Tabla 18:</u> Tasa Interna de Retorno	101
<u>Gráfico 8:</u> Demanda semanal.	45	<u>Tabla 19:</u> Punto de Equilibrio.	102
<u>Tabla 2:</u> Facturación Mensual aproximada	46	<u>Tabla 20:</u> Venta objetivo.	103
<u>Gráfico 9:</u> Facturación anual	49	<u>Tabla 21:</u> Escenario Pesimista	103
<u>Tabla 3:</u> Crecimiento inter-anual deflactado	49	<u>Tabla 22:</u> .Escenario Pesimista	103
<u>Tabla 4:</u> Porcentaje mensual sobre la facturación anual.	51	<u>Tabla 23:</u> .Escenario Optimista	104
<u>Tabla 5:</u> Estado de resultados	53	<u>Tabla 24:</u> .Periodo de recupero descontado	104
<u>Gráfico 10:</u> Crecimiento infraestructural en la ciudad de Córdoba.	59	<u>Tabla 25:</u> .Síntesis de los valores financieros.	104
<u>Gráfico 11:</u> Ventaja sobre la competencia	64	<u>Tabla 26:</u> .Presupuesto programa de Marketing	110
<u>Gráfico 12:</u> Principal ventaja	65	<u>Tabla 27:</u> .Presupuesto programa administración de la demanda.	111
<u>Tabla 6:</u> características del sector	66	<u>Tabla 28:</u> .Presupuesto programa de Software	115
<u>Gráfico 13:</u> Zona de localización de la vinería.	77		
<u>Gráfico 14:</u> Sistema de prestación del servicio.	78		
<u>Gráfico 15:</u> Flujo de la mercadería	79		
<u>Gráfico 16:</u> Mercado objetivo y zona de influencia	83		
<u>Tabla 7:</u> Población Mercado objetivo	85		
<u>Tabla 8:</u> Población barrios privados	85		
<u>Tabla 9:</u> Análisis de precios	87		
<u>Tabla 10:</u> Demanda mensual año 1.	89		
<u>Tabla 11:</u> Demanda mensual año 2.	90		
<u>Tabla 12:</u> Demanda mensual año 3.	90		



## **INTRODUCCIÓN**

---

En las últimas décadas, el consumo de vino en Argentina y el mundo, se ha visto notablemente modificado, principalmente por la aparición de nuevos consumidores. El interés por el vino ha crecido notablemente, los compradores se informan y conocen cada vez más las características de cada una de las variedades de este tipo de bebida.

Desde una perspectiva sociocultural se observa una transformación en su consumo. Los consumidores dejan de identificarlo como una simple bebida para considerarlo, entre otras cosas, como un indicador de status social. Por esto, hoy nos encontramos con una demanda más exigente e informada, interesada en las cualidades del producto, procedencia, presentación y demás características; provocando, entre otras cosas, la disminución del consumo de vino de mesa tradicional y aumentando el de vino finos.

El presente Trabajo Final de Graduación, tiene como objeto de estudio la Vinería Cepas de la Villa; vale aclarar que por razones de confidencialidad de datos, el nombre utilizado para identificar el objeto de estudio no es el real, como tampoco el de sus propietarios, manteniendo sí la veracidad del resto de la información planteada.

La vinería se encuentra localizada en el interior de la provincia de Córdoba, en la ciudad de Villa Allende. Cepas de la Villa, brinda desde el año 1997 el servicio de abastecimiento de bebidas en dicha ciudad.

La intención del presente trabajo es elaborar un plan estratégico, y así brindar a la organización un modelo a seguir para el crecimiento de la misma.

Dicha planeación, se fundamenta en el desarrollo de dos planes, uno denominado Plan Operativo Principal, y el otro, Plan de Apoyo, con los cuales se intenta lograr el crecimiento de la empresa a partir del desarrollo de un nuevo mercado.



---

## TEMA

El tema a desarrollar en el presente trabajo corresponde a Planeación Estratégica.

Es sumamente importante que las empresas, independientemente de su tamaño; reconozcan y expliciten sus objetivos. De esta manera podrán concentrar sus esfuerzos en alcanzarlos y así asegurar su supervivencia. De la misma manera, deben contemplar los planes de acción a seguir, con el objeto de que todo el personal tenga claro a donde se quiere llegar y de que manera.

Un plan estratégico permitirá a la empresa tener en mente el camino a seguir; funciona como un "mapa" que contiene los pasos que llevarán a la empresa al logro de sus objetivos de manera eficiente; teniendo en cuenta las variables relevantes para el buen desempeño de la misma.

---

## OBJETIVOS

### Objetivo general

- Brindar a la organización lineamientos necesarios para lograr un crecimiento planificado a través, de la elaboración de un plan estratégico, donde se determine la visión, misión, objetivos y los planes de acción necesarios.

### Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico organizacional
- Definir Misión, Visión y objetivos
- Crear una estrategia a partir de la cual, y mediante con sus planes y programas de acción, se logre cumplir con los objetivos planteados.
- Desarrollar medidas de control necesarias para la correcta ejecución del proyecto.



---

## MARCO METODOLÓGICO

---

La obtención de datos, para el presente Trabajo Final de Graduación, se ha logrado de la siguiente manera:

**Entrevistas no estructuradas:** la realización de entrevistas, tiene como principal objetivo recabar información, en un ambiente agradable, sin juicios de valor, intentando el máximo aprovechamiento de la fuente de información; sigue el modelo de una conversación entre iguales, se utilizan preguntas descriptivas ya que éstas les permiten a las personas hablar sobre lo que ellos consideran importante, sin estructurar las respuestas. Los entrevistados, en este caso, han sido empleados y clientes de la vinería. Además se han llevado a cabo reuniones con los integrantes de la gerencia y con otros actores del rubro.

**Observaciones directas no participante:** Técnica que se basa en la percepción directa del observador, realizada de forma no estructurada, sin el establecimiento de pautas de observación. A su vez, es no participante, ya que el observador no se involucra en la actuación de la organización, sino que su posicionamiento es externo a la situación.

En el caso concreto de Cepas de la Villa, se utilizó dicha técnica para tener un primer acercamiento a la situación interna de la empresa, visitando sus instalaciones, recorriéndolas, observando como es su funcionamiento en pleno proceso de prestación de servicio.

**Encuestas personales:** se utilizó un cuestionario estructurado y con preguntas abiertas, como método de recolección de datos. El diseño de encuesta elegido fue descriptivo, tomando una muestra no probabilística por conveniencia, de todas aquellas personas que asistieron a la vinería a partir de los días y horarios elegidos para realizarla.

**Consultas bibliográficas:** se han consultados diversas fuentes secundarias a los efectos de recolectar información necesaria para el desarrollo del trabajo. Además se han desarrollado fuentes primarias entendiéndose por las mismas: cuadros, entrevistas, entre otras, que han sido generadas para la realización de dicho trabajo.

Para una mejor organización y comprensión del trabajo, el mismo se dividirá en tres secciones:

- Marco Teórico

En esta sección se desarrollarán teóricamente los conceptos y herramientas fundamentales utilizados a lo largo del trabajo. Intentando de alguna manera, introducir al lector en lo que respecta a los aspectos teóricos.

- Diagnóstico Organizacional

Se desarrollará un diagnóstico organizacional. Esto permitirá observar de manera detallada los factores que necesitan ser replanteados, permitiendo mejorar el servicio y lograr mayor eficiencia.

Las herramientas a utilizar a tal fin, serán: entrevistas con la dirección, a diferentes actores del medio, y al personal. Asimismo, se recurrirá a distintas fuentes bibliográficas con el objetivo de darle un sustento teórico.

- Planeación Estratégica

En esta sección se desarrollará el plan estratégico propiamente dicho, basado en el diagnóstico organizacional, para definir aquellos puntos que no se encuentran determinados y para fortalecer las áreas que presentan debilidades o conflictos. De esta manera, la Vinería contará con bases sólidas para realizar una planificación.



---

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

---

### Cepas de la Villa y su trayectoria

Cepas de la Villa, vinería con diez años en el mercado de Villa Allende, fue fundada por Gustavo Peña el 9 de abril de 1997, incentivado por la incipiente tendencia hacia el consumo de vinos.

En sus comienzos era atendida por el mismo dueño, y por su esposa, Susana Arques. El negocio poco a poco fue creciendo; en sus comienzos no había una gran competencia en el lugar, porque no existía en esa ciudad otro negocio que se especializara solamente en vinos y que contara con la gran variedad de productos que Cepas de la Villa ofrecía. La vinería que había en ese momento se centraba en la venta de vinos envasados en damajuanas, y productos de bajo nivel; por lo que se apuntó, al nicho de mercado correspondiente al segmento de vinos medio-alto, no satisfecho hasta entonces.

El punto de inflexión en la historia del negocio, fue noviembre de 2000, año en el que fallece su fundador, el propietario y encargado principal del negocio, y en el cual se concentraba toda la información de gestión. Esto llevó, a una falta de información general en la empresa, repercutiendo en las finanzas propias de ésta, y originando un bache financiero y comercial importante, con grandes obligaciones a cubrir que sobrepasaban la capacidad de pago del negocio, llevando a un descreimiento de sus proveedores.

Es en este momento crítico, donde toma la responsabilidad de la dirección Sebastián Peña, hijo del matrimonio Peña-Arques. La situación sobre el futuro de la vinería era de incertidumbre. Sumado a esto, la economía argentina comienza a transitar la recesión, que más tarde iba a llevar a la crisis del 2001.

La primera decisión tomada por la nueva dirección, fue sin duda disminuir notablemente la estructura y gasto del negocio; que era la principal causa de la crisis del mismo. Por lo tanto, se disminuyó la cantidad de empleados, redujeron los gastos telefónicos, la oficina de la dirección, que se encontraba en instalaciones ajenas al negocio, fue trasladada al mismo local en donde funcionaba Cepas de la Villa evitando así un alquiler innecesario.

Como segunda acción, se encuentra la mudanza del negocio a otro local, más grande, más luminoso y por un precio no mucho más elevado; ubicado en la misma avenida que el local anterior, Goycochea, la calle principal de Villa Allende. Con esto se intentó darle una imagen de crecimiento, de renovación, como ellos dicen " *para lavarle la cara al negocio*".

El siguiente paso fue recomponer las relaciones con los proveedores, las cuales se habían perdido por la falta de pago de las obligaciones contraídas con ellos. Así, refinanciaron las deudas que tenía el negocio con sus proveedores, basándose principalmente en el compromiso y responsabilidad como base de la negociación.

Los años subsiguientes, fueron realmente de mucho trabajo y esfuerzo. Sumado a esto, a partir del 2001, en la Argentina comienza una de las recesiones más importantes de los últimos tiempos, caracterizada por devaluación, suspensión de créditos bancarios, corralito, default, brote inflacionario, etcétera. Esto afectó fuertemente al poder adquisitivo de los argentinos, principalmente a la clase media, que era por aquel entonces al segmento donde apuntaba el negocio. Para bien, en ese momento, la crisis organizacional ya había pasado, encontrándose por entonces con una estructura organizacional más eficiente y acotada.

Con el paso del tiempo, el negocio comienza a crecer exponencialmente, logrando atraer nuevos clientes y manteniendo los actuales. Ésto se ve favorecido por la tendencia de crecimiento del rubro del vino a nivel mundial y nacional, haciendo que las personas se inclinen más por el conocimiento y consumo de vinos y bebidas alcohólicas, creciendo notablemente el número de clientes, y aumentando progresivamente la demanda. A partir de este crecimiento, hubo muchas decisiones acertadas que ayudaron a seguir con dicha tendencia, pero sin duda, también existieron errores, que por momentos pusieron en riesgo las finanzas de la organización.

Fue en el año 2003 cuando, sobrepasados por la dimensión del negocio, decidieron crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, otorgándole característica de una personalidad jurídica al negocio, independientemente de la de sus propietarios.

Los diez años de experiencia desde que abriera sus puertas en la ciudad de Villa Allende, muestran una trayectoria firme y consolidada, caracterizada actualmente por inclusión de espacios diferentes en un mismo local, y por la constante búsqueda en términos de calidad, atención y disponibilidad de productos, que procura por sobre todas las cosas satisfacer a cada uno de sus clientes.

Actualmente cuenta con un salón de ventas de aproximadamente 150 m<sup>2</sup> y un depósito general ubicado en el Barrio de Argüello, en la ciudad de Córdoba, de 230 m<sup>2</sup> destinado al almacenamiento de mercadería; como así también dos vehículos utilitarios encargados del traslado de mercadería y prestación de servicio.

### **Cepas de la Villa SRL y sus servicios**

Se puede decir que Cepas de la Villa prioriza dos pilares, que para la Gerencia son fundamentales: la seriedad y la iniciativa permanente de cambio, complementándose con un cálido cuerpo de empleados.

Actualmente la vinería, más allá de la venta en el local, tiene diferentes tipos de servicios, que intentan satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre ellos se encuentra: el servicio de "*Ventas en local*", para todos aquellos clientes que se acercan al mismo para realizar sus compras, además el servicio "*Delivery*" en donde el consumidor puede realizar pedidos desde su domicilio de cualquier tipo de producto, que se le enviará y facturará en el lugar donde éste lo indique; y por último "*Evento*", caracterizado por un lado, por el servicio de consignación, que se basa en el descuento de toda aquella mercadería no consumida de la factura total, orientado hacia salones de fiestas y consumidores finales que organicen algún evento; y por otro, el Frezzer para fiestas, que consiste en el préstamo de un enfriador de bebidas, para todos aquellos clientes que lo soliciten.

En cuanto a los productos exhibidos para la venta, Cepas de la Villa los tiene discriminados por secciones, sobre la base de las características propias de cada uno:

*Sección vinos:* en un sector se encuentran exhibidos los productos que hacen a la actividad principal de la vinería, encontrándose vinos de todas las categorías y precios.

*Sección exquisiteces saladas:* también cuenta con un espacio dedicado especialmente a productos comestibles salados, que se mantienen refrigerados ó a temperatura ambiente, según sus propias características. El rango de productos de este segmento, va desde los más tradicionales salames regionales y quesos de cabra, hasta los más exóticos, como aceitunas rellenas con almendra y tomates secados al sol, en aceite de oliva. También se encuentran variedades de paté de jabalí y de ciervo, jamones, entre otros.

*Dulces:* es aquí donde se puede observar un gran surtido de bombones, distintos tipos de alfajores artesanales, colaciones, mermeladas artesanales entre otros.

Es importante destacar , que la primera sección, es sin duda la mas grande del negocio, ya que se relaciona con la actividad principal de la vinería, el resto, está solamente para acompañar y complementar al servicio principal que es el de venta de bebidas.



## **MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEÓRICO

---

Para poder hacer una apropiada interpretación de la empresa y de su situación actual, es necesario, exponer ideas y enfoques que sirvan de base conceptual al trabajo, permitiendo la comprensión del mismo.

En primera medida, sería adecuado comenzar el marco teórico haciendo referencia al concepto de **organización**, definiéndolo como "grupos de personas que trabajan para generar un superávit, en las organizaciones comerciales este excedente son las utilidades"<sup>1</sup>.

A la hora de analizar y describir una empresa recobra importancia realizar un diagnóstico organizacional para poder así identificar cualquier problemática en una organización.

Existen diferentes formas de definir y estructurar dicho diagnóstico; es por ello, que siguiendo a autores tales como A. Thompson, A. J. Strickland<sup>2</sup> y D. Aceves Ramos<sup>3</sup> se podría definir **diagnóstico organizacional** como:

*Proceso que analiza interna y externamente una organización con el fin de conocer la situación real de la misma en un momento dado.*

A modo de estructurar las diferentes etapas de dicho proceso, el mismo se divide, en un análisis interno y en otro externo.

### Análisis Interno

Es aquí donde se intentará evaluar las relaciones existentes entre las funciones administrativas en la organización bajo estudio.

Como herramienta para el desarrollo de esta etapa, se definirán las características propias del funcionamiento interno de la organización sobre la base de las funciones que, según H. Koontz, H. weihrich<sup>4</sup>, un administrador de empresas tiene que tener en cuenta en una organización, tanto para formarla como para analizarla.

Dichas funciones son: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección, Control.

Asimismo, se definirán algunos aspectos financieros, a tener en cuenta en el posterior análisis de la organización, como así también el servicio prestado y la demanda de éste.

---

<sup>1</sup> Koontz H. y Heinz W.. *Administración Una Perspectiva Global*. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill, año 2005. Pág. 6.

<sup>2</sup> Thompson A. y Strickland A. J, *Administración Estratégica*. 11ª edición. México: Mc Graw Hill, año 2001.

<sup>3</sup> Aceves Ramos V. *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw Hill, año 2004.

<sup>4</sup> Op.Cit. Koontz H. y Heinz W.

- Planeación

*"Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción"<sup>5</sup>*

Dicho procedimiento es esencial para cualquier tipo de organización, ya que constituye la base de su razón de ser y la guía de su accionar; tiende un puente entre el punto donde se está y aquel a donde se quiere llegar.

- Organización

El propósito básico de dicha función administrativa consiste en diseñar y sostener los diferentes sistemas de funciones que coexisten dentro de una empresa.

*"Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada"<sup>6</sup>.*

Uno de los principales motivos del surgimiento de conflictos en las organizaciones es la incompreensión por parte del personal tanto de sus asignaciones como las de sus compañeros de trabajo; deben comprender la estructura organizacional, y para esto es necesario un adecuado uso de organigramas, descripciones precisas de funciones, la explicación de las relaciones de autoridad y de información y la presentación de metas específicas para puestos.

- Integración del personal

Esta función se centra en las personas que ocupan los puestos de la estructura de la organización. El personal debe ser muy valorado, ya que hombres y mujeres son quienes crean y ponen en prácticas las estrategias e innovaciones dentro de la organización.

En este punto se requiere que las organizaciones utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfruta la organización y contribuir a su éxito.

La actividad de Integración de Personal, o de Administración de Recursos Humanos, como en la actualidad suele ser llamada, contribuye directamente al mejoramiento de la productividad, identificando mejores

---

<sup>5</sup>Koontz H. y Heinz W. *Administración Una Perspectiva Global*. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill, año 2005. Pág. 122.

<sup>6</sup> Op.Cit. Koontz H. y Heinz W, Pág. 244.

formas de alcanzar los objetivos de la organización, e indirectamente a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

- Dirección

*"Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales"*<sup>7</sup>

En un plantel de empleados, se pueden observar diferentes tipos de personalidades, compromisos, motivaciones etc. que guiarán a cada uno de éstos por diferentes canales. Es importante conocer cada una de las singularidades propias de los empleados y así determinar el tipo de dirección necesaria para poder llegar a la conjunción de metas. Es por esto, que para el análisis de la dirección de la organización, se citará el Modelo de Liderazgo situacional<sup>8</sup>, que referencia al comportamiento del líder con relación a los seguidores.

De acuerdo a esta teoría, no hay un medio óptimo para influir en la gente; el estilo de liderazgo se debe usar con individuos o grupos, dependiendo del grado de preparación que posean.

Los dos principales componentes de la preparación son:

- Capacidad: Es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.
- Disposición: Es el grado en que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Así el Líder deberá identificar estos diferentes niveles para poder decidir que liderazgo ejercer. Éste puede basarse en dos tipos:

- Comportamiento de tarea: Se define como el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.
- Comportamiento de relación: Se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Se entiende por grado de preparación al nivel de capacidad y disposición que el seguidor demuestra para cumplir con cierta tarea:

---

<sup>7</sup> Koontz H. y Heinz W. *Administración Una Perspectiva Global*. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill, año 2005. Pág. 494.

<sup>8</sup> Hersey P., Johnson D. y Blanchard K. *Administración Comportamiento Organizacional*. 7ª Edición. México: Prentice Hall, año 1998.

- Nivel de preparación 1: incapaz e indispuesto,
- Nivel de preparación 2: Incapaz pero dispuesto.
- Nivel de preparación 3: Capaz pero inseguro.
- Nivel de preparación 4: Capaz y dispuesto

Con esto, no se quiere decir que, hay un líder para cada estilo, y que hay un estilo eficaz para cada situación o seguidor, sino que el líder tiene que ser capaz de ir adaptando los diferentes comportamientos a los diferentes momentos en el proceso de dirección, por eso se afirma que existen cuatro estilos de liderazgos:

- Estilo 1: Nivel de comportamiento de tarea alto y de relación bajo.
- Estilo 2: Ambos niveles comportamientos, de relación y de tarea, altos.
- Estilo 3: Nivel de comportamiento de relación alto y de tarea Bajo.
- Estilo 4: Ambos niveles de comportamientos bajos.

Así el Líder deberá identificar estos diferentes niveles para poder decidir que liderazgo ejercer.

- Control

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

En toda organización, el control y retroalimentación son necesarios para lograr correcciones en la calidad de la prestación. Por esto, es indispensable, poseer un sistema de control de todos los procedimientos y acciones, teniendo en cuenta el tamaño organizacional y enfocado a la eficiencia del sistema.

Por otro lado, es importante conocer ciertos aspectos financieros que no pueden ser dejados de lado a la hora de realizar un diagnóstico organizacional.

Así, siguiendo a C. Horngren y G Foster<sup>9</sup>, se definirán los conceptos de:

- Costos fijos: son aquellos costos que en un plazo determinado, no sufren variaciones independientemente de las que pueda sufrir el nivel de prestación de servicio o el de producción.

---

<sup>9</sup> Horngren C. y Foster G. *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. 8ª Edición. México: Prentice Hall, año 1998.

- Costos variables: son aquellos que varían directamente con el nivel de prestación de servicio, o de producción.

También, debe realizarse un análisis comparativo de las facturaciones de los años anteriores, que servirá luego para realizar proyecciones de demanda o de nivel de servicio en los próximos años, información necesaria a la hora de proyectar nuevas acciones para el cumplimiento de los objetivos.

Una vez considerados los diferentes aspectos a tener en cuenta, dentro de una organización para la prestación del servicio o producción de éste, es necesario analizar el servicio como tal, la prestación propiamente dicha, como también su demanda y las variaciones de ésta.

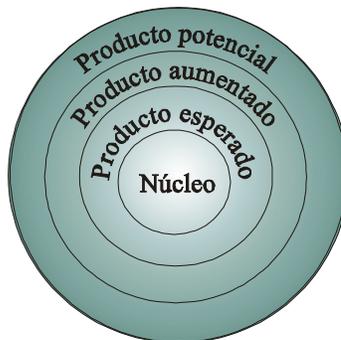
### **Definición del servicio**

Es necesario para cualquier organización, empresa, negocio, conocer todas las características del servicio que presta, como así también las cualidades de la demanda propia, para así determinar las acciones a seguir

Para poder describir las diferentes características del servicio, se utilizará el modelo de Levitt, desarrollado por Philip Kotler<sup>10</sup>, y lograr así, diagramar la prestación de servicio en Cepas de la Villa.

Este modelo, propone un núcleo rodeado por tres círculos concéntricos. El *núcleo* se define como las habilidades y los recursos básicos necesarios para jugar en el mercado. A la franja intermedia que rodea ese núcleo, se lo conoce como *producto esperado*, que representa las expectativas mínimas del cliente. La siguiente franja se llama el *producto aumentado*, e incluye beneficios adicionales, agregados para incrementar el atractivo del producto. Por último, el área incluida en la franja concéntrica externa, es el *producto potencial*, consta de todo lo que es potencialmente factible para atraer y retener a los clientes.

Gráfico 1: Definición del Servicio



Fuente: elaboración propia

<sup>10</sup> Kotler P. *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. México: Prentice Hall, año 2000.

### **Naturaleza de la demanda del servicio**

Una organización, no siempre tiene un mismo nivel de demanda en todo momento. Ésta, generalmente, varía de un mes a otro, un día a otro o en horarios diferentes, es por ello que es importante encontrar diferentes estrategias para lograr equilibrar la oferta con la demanda en dichos momentos.

Para poder desarrollar estrategias para administrar la demanda, es necesario conocer los factores determinantes que gobiernan a ésta durante un punto específico en el tiempo. Christopher Lovelock<sup>11</sup>, los define como:

#### Ciclos de demanda.

Muy pocas veces la demanda varía azarosamente durante el transcurso del tiempo; generalmente estas oscilaciones en la demanda se deben a causas determinables. Por ello, es necesario desglosarla lo más específicamente posible, para así obtener información sobre las causas que la determinan, permitiendo estar preparados ante los cambios.

#### Ajuste del nivel de capacidad

Según C. Lovelock, existen diferentes formas de igualar las variaciones de la demanda propia del servicio, con relación a la capacidad propia de prestación de éste; él llama a esto "*Perseguir a la Demanda*". Mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda, es importante para que no exista saturación del servicio, o capacidad ociosa de éste. Existen diferentes acciones, que en caso de utilizarlas, colaborarán en disminuir dicha brecha. Éstas son:

- *Programar el tiempo de paro, durante los periodos de baja demanda:* Con el objetivo de asegurarse de que haya un 100% de capacidad disponible durante los periodos pico. Las actividades programadas de reparación y mantenimiento se deben llevar a cabo cuando se espera que la demanda sea baja.
- *Contratar empleados por hora:* emplear personal extra en periodos de mayor actividad, puede significar un aumento de la capacidad de trabajo.
- *Rentar o compartir instalaciones o equipos extras:* Con el fin de limitar la inversión en activos fijos, un negocio de servicios puede rentar espacio o máquinas extras en la temporada pico.

---

<sup>11</sup> Lovelock C. *Mercadotecnia de servicios*. 3ª edición. México: Prentice-Hall, año 1997. Pág. 338.

"Para poder encontrar estrategias para administrar la demanda, es necesario conocer los factores determinantes que gobiernan a ésta durante un punto específico en el tiempo"<sup>12</sup>.

### **Análisis Externo**

Existen diferentes variables a tener en cuenta cuando se realiza un análisis externo.

Conocer el entorno general en donde está inserta la organización, es una información valiosa a la hora de ubicarla en su contexto político, social y económico.

Sabiendo que muchos factores pueden influir directa o indirectamente en la organización y que en su mayoría no se pueden controlar; es de importancia advertirlos, y conocer sus particularidades, y los efectos de éstos en la organización.

Así mismo, toda organización se encuentra enclavada en uno o varios sectores industriales, los cuales poseen características propias. Analizarlos, es sin duda, imprescindible para la elaboración de cualquier tipo de planeación estratégica que se desee llevar a cabo.

La herramienta que se utilizará para desarrollar dicho análisis será las Cinco Fuerzas de M. Porter<sup>13</sup>, ya que permite describir e interpretar los actores y sus influencias en dicho sector.

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de M. Porter**

Para una correcta formulación de una estrategia competitiva de una organización es necesario, relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Aunque el entorno es relevante, amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite.

Según esta teoría, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún sector de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia

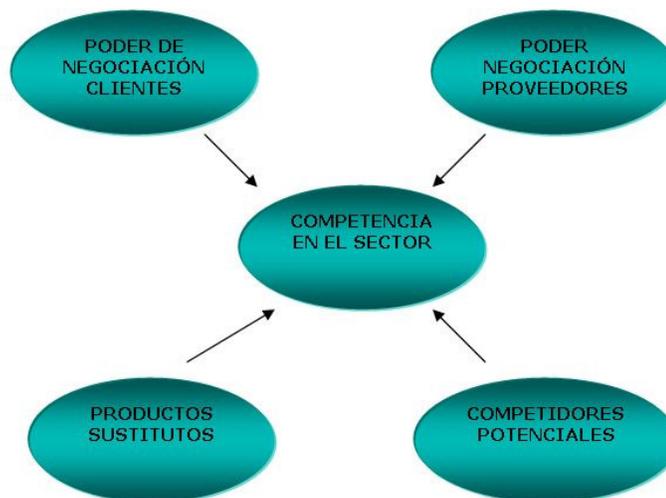
---

<sup>12</sup> Lovelock C. *Mercadotecnia de servicios*. 3ª edición. México: Prentice-Hall, año 1997. Pág. 205.

<sup>13</sup> Porter M. *Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 27ª edición. México: Continental, año 2000. Pág. 19.

industrial, con el objetivo de encontrar una posición en dicho segmento y en el cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas, o pueda inclinarlas a su favor.

Gráfico 2: Cinco fuerzas de M. porter



Fuente: Elaboración propia.

➤ Competidores en el sector económico

En la mayor parte de los sectores industriales los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, donde éstos se esforzarán para contrarrestar dicho movimiento.

Algunas formas de competir, en especial la basada en el precio, son sumamente inestables, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precios son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez alcanzadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, entre los cuales se encuentran:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial
- Costos fijos elevados o de almacenamiento
- Falta de diferenciación o costos cambiantes
- Incremento importante de la capacidad
- Competidores diversos

- Intereses estratégicos elevados
- Barreras en contra la salida

En relación a este último punto, barreras contra la salida, pueden ser ocasionadas por diferentes fuentes, como son:

- La necesidad de contar con activos especializados, los cuales tienen bajos costos de reventa o de liquidación.
- Costos fijos de salida como podrían ser tener que hacer frente a contratos colectivos de trabajo o costos de reubicación.
- Interrelaciones estratégicas dentro de la empresa o con otros actores del sector industrial.
- Barreras emocionales propias de los gerentes o dueños de las empresas.
- Restricciones gubernamentales y sociales, en donde el gobierno incentiva a que la empresa no abandone el sector industrial, porque causaría pérdida de empleos, y efectos regionales a nivel económico.

Cuando un sector industrial, cuenta con barreras de salida estrictas o altas, los competidores sin éxito, se ven complicados al querer abandonar dicho sector teniendo que recurrir a estrategias y tácticas desesperadas con tal de mantenerse en él; repercutiendo esto, en la rentabilidad de la industria.

### Competidores potenciales

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de ingreso que existan en éste. Como principales factores que actúan como *barreras para el ingreso* se pueden enumerar seis:

- **Economía de escala:** se refieren a reducciones en los costos unitarios por un alto volumen de producción. Las economías de escala frenan el ingreso a potenciales competidores al sector. Así mismo de ingresar, corren el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes.
- **Diferenciación del producto:** asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival, y de esta forma lograr una porción del mercado
- **Requisitos de capital:** considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente

a competidores más pequeños, la necesidad de invertir grandes volúmenes de dinero en capital, crea una barrera de entrada a posibles competidores.

- Acceso a los canales de distribución: en la medida que los canales de distribución para un producto, estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
- Desventajas en costos independientes de las economías de escalas: sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales, independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, localización geográfica, subsidios del gobierno, su curva de experiencia.
- Políticas gubernamentales: leyes, normas y requisitos pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores

Aunque las barreras de salidas y de ingreso son conceptualmente distintas, analizarlas en conjunto es importante para describir un sector industrial:

Gráfico 3: Barreras de entrada y salida a un sector industrial

		<b>Barrera contra la entrada</b>	
		<b>Débiles</b>	<b>Fuertes</b>
<b>Barreras Contra la salida</b>	<b>Débiles</b>	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	<b>Fuertes</b>	Rendimientos altos y Estables	Rendimientos altos y riesgosos

Fuente: Elaboración propia

➤ Cliente

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las situaciones siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- La materia prima que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

➤ Productos sustitutos

Un producto o servicio sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que otro de una manera diferente en el sector industrial. Es importante analizar en el sector en el que se compete, estos tipos de sustitutos, y encontrar las formas de accionar estratégicamente para contrarrestarlos.

➤ Proveedores

En muchas industrias, los proveedores poseen un importante poder de negociación en relación a sus compradores, teniendo la capacidad de influir positivamente o negativamente en las características propias de dicha industria.

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- El grupo está dominado por pocas empresas.
- No existen productos sustitutos que compitan en la misma industria que los proveídos por dichos grupos.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo imprescindible para el comprador.

- Amenaza dicho grupo, con realizar una integración vertical.

El éxito de la estrategia depende de cuan efectivamente ésta, pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo

Otra herramienta adecuada para realizar un diagnóstico organizacional, y complementario al estudio interno y externo de una la organización, es el **ANÁLISIS FODA**<sup>14</sup>

Este instrumento de gestión ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, una comunidad o una institución. El propósito es poder identificar la calidad de los recursos propios (fortalezas y debilidades) y del entorno (oportunidades y amenazas), para conseguir los objetivos de desarrollo.

- La parte **interna** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales una organización tiene algún grado de control.
  - **FORTALEZAS:** las fortalezas de una organización, son todas aquellas capacidades, habilidades, y recursos, propios. Es importante, poder lograr de estas fortalezas, ventajas competitivas, las cuales la diferencien positivamente de los competidores.
  - **DEBILIDADES:** son todas aquellas deficiencias que la organización cuenta, tanto en recursos, habilidades, ubicación, etc., que le proporcionan a esta una posición desfavorable ante la competencia. .
- La parte **externa** observa las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar un negocio dentro del mismo. Es importante desarrollar toda capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tiene poco o ningún control directo
  - **OPORTUNIDADES:** variables externas, ocurridas en el entorno donde está situada la organización, que pueden ser de gran beneficio para ésta, solo si está al alcance de la empresa aprovecharlas.

---

<sup>14</sup> Aceves Ramos V. *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw Hill, año 2004.

- **AMENAZAS:** son todas aquellas variables, también externas, que afectan a la organización de manera directa o indirecta, pero en este caso de una forma negativa. Es necesario predecirlas, y estar preparado para enfrentarlas

### **Planificación Estratégica**

El paso siguiente al análisis del Diagnóstico Organizacional, es el plan estratégico propiamente dicho, donde se utilizará toda la información obtenida en la etapa anterior.

Una **estrategia** es " *un plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio*".<sup>15</sup>

EL desarrollo y la puesta en práctica de ésta, se tiene que entender como un proceso; el cual se compone, según A. Thompson, A. J. Strickland, de 5 pasos o tareas administrativas:

- **Desarrollar una Visión estratégica:** Intenta que sea una visión optimista y lejana, pero nunca imposible. Es el horizonte hacia donde se dirige la organización. A lo largo del tiempo, ésta puede cambiar ajustándose a los cambios de la organización y pretensiones de ella. Es oportuno, en esta etapa formular la *Misión de la organización*, la definición de una misión, determina el negocio de la empresa, esto es: cuál es nuestra principal actividad, nuestra oferta, a quién se lo vendemos, cuál es nuestra demanda.
- **Determinar los Objetivos:** Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga.

A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

- Establecer un único resultado a lograr
- Comenzar con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tener una fecha límite para su cumplimiento.

---

<sup>15</sup> Thompson A. y Strickland A. J, *Administración Estratégica*. 11ª edición. México: Mc Graw Hill, año 2001. Pág. 2.

- Ser lo más específico y cuantificable posible.
- Ser coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.
- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación
  - Crear una Estrategia: En esta etapa se analizan y se determinan los lineamientos para llegar a los objetivos anteriormente planteados; la forma, el "Cómo", de llevarlos a cabo. Existen diferentes clasificaciones de estrategias de distintos autores, algunas de estas serán mencionadas en párrafos siguientes.
  - Ejecutar y poner en práctica la estrategia, a partir de programas o planes operativos que intenten reflejar a ésta, en acciones tangibles. Dichos programas se definen como "conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear, y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado"<sup>16</sup>. Cada uno de éstos, debe ir acompañado de su presupuesto, en donde se expresen las acciones y actividades en valores monetarios.

Así mismo, es importante contar en la ejecución de la estrategia, con *planes o sistemas de apoyos*, que son los encargados tanto de facilitar la materialización de la estrategia como reforzar las capacidades propias de la organización, diferenciándose de la competencia. Uno de los sistemas de apoyo, que con frecuencia es el más utilizado en la mayoría de las organizaciones, es el de "información", ya que toda empresa necesita recompilar información y almacenar datos, reportar información necesaria para el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

- Evaluar el desempeño, y realizar ajustes correctivos, tanto en definiciones a largo plazo, como pueden ser la visión o misión, como en el corto plazo, con los programas o acciones de éstos, principalmente controlando los tiempos de ejecución.

Volviendo a la etapa de formulación de estrategias, y como se mencionó anteriormente, desarrollar una estrategia competitiva es sumamente importante, y podría ser definido como el "plan de acción que tiene una administración para

---

<sup>16</sup>Koontz H. y Heinz W. *Administración Una Perspectiva Global*. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill, año 2005. Pág. 128.

posicionar a la compañía en el área de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”.<sup>17</sup>

Es entendible, que existen diferentes tipos de estrategias que las organizaciones pueden desarrollar, pero en el afán de clasificarlas o determinarlas, eliminando algunos detalles, y basándonos en las esencias de éstas; las principales diferencias entre las estrategias competitivas se reducen:

- Al tamaño del mercado objetivo.
- Si la estrategia se orienta a obtener bajo costo o a la diferenciación del producto.

A partir de estos parámetros, M. Porter <sup>18</sup> desarrolló los siguientes enfoques:

- Estrategia de liderazgo en costos: como su propio nombre lo indica, lo que se intenta con esta estrategia, es mantener el costo mas bajo frente a los competidores y lograr mayor volumen de ventas.

Un líder en costo tiene dos opciones para lograr un desempeño superior de utilidades. La primera es utilizar la ventaja del menor costo, para lograr una disminución en el precio final a su cliente, bajando los precios de la competencia y así lograr atraer nuevos clientes. La segunda, es mantener el precio sin modificaciones, pero lograr mayor margen de utilidades. Según cuan sensibles al precio sean nuestros clientes, se decidirá una u otra. Lograr una posición de costo bajo, frecuentemente requiere una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como pueden ser las relaciones confiables con los proveedores.

- Diferenciación: consiste en ofrecerle al cliente un producto que se diferencie del resto, incorporándole un mayor valor agregado a éste.

La empresa se puede diferenciar de distintas manera, tales como, el servicio que presta, la presentación de su producto, la forma de distribuirlo, la facilidad de uso entre otras formas. Una correcta implementación de esta estrategia, ayuda a crear una barrera protectora contra la competencia, fundamentada, principalmente, en la lealtad a la marca o producto, resultando de esto, una menor sensibilidad al precio por parte del cliente.

- Fragmentación (o enfoque): cuando la empresa decide enfocarse en mercados mas especializado se puede decir que está desarrollando una estrategia de “fragmentación”. Como primera medida se necesita encontrar

---

<sup>17</sup>Thompson A. y Strickland A. J, *Administración Estratégica*. 11ª edición. México: Mc Graw Hill, año 2001. Pág. 3.

<sup>18</sup> Porter M. *Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 27ª edición. México: Continental, año 2000. Pág. 51.

en el mercado un “nicho”, caracterizado principalmente por tener su demanda insatisfecha, y desarrollar algún producto o servicio para lograr la satisfacción de ésta. La principal diferencia con las demás estrategias genéricas, es que en ésta, la empresa se decide atender a un segmento particular con un producto o servicio confeccionado especialmente para dicho target.

Al ser estrategias genéricas, no es necesario centrarse en una sola de ellas, si es necesario y la dirección cree oportuno, la combinación de éstas podría traer grandes resultados.

La estrategia, sirve para encontrar la forma de cubrir la brecha situada entre las ventas o posición que se desea en un futuro, y las ventas o posición actual.<sup>19</sup>

En otra clasificación de estrategias genéricas, I. Ansoff<sup>20</sup>, determina tres maneras de cubrir la brecha descrita anteriormente, éstas son:

- Crecimiento intensivo: se concentra, en mantener a los negocios o productos actuales y buscar nuevas oportunidades a éstos. El cumplimiento de dicha premisa, se logra a partir de tres estrategias:
  - *Penetración en el mercado*: captar mayor participación en el mercado a partir de sus productos actuales.
  - *Desarrollo de mercado*: orientarse a nuevos mercados, manteniendo sus productos actuales.
  - *Desarrollo del producto*: consiste en desarrollar nuevos productos para satisfacer el mercado actual de la organización.
- Crecimiento integral: a menudo, la opción de crecimiento en una organización, está dentro de una misma rama industrial, desarrollándose en la misma cadena de distribución propia de la industria.

El autor designa tres maneras de lograr un Crecimiento Integral:

- *Integración regresiva*: adquirir uno o más de sus proveedores, logrando, mejores utilidades y mayor control en la producción y costos.
- *Integración progresiva*: o también llamada integración hacia delante, que consiste en adquirir negocios detallistas, minoristas etc. Valga la aclaración, que este tipo de estrategias las puede desarrollar aquellas empresas que se encuentran como intermediarios no finales, u productores en la cadena de distribución.

---

<sup>19</sup> Kotler P. *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. México: Prentice Hall, año 2000.

<sup>20</sup> Thompson A. y Strickland A. J, *Administración Estratégica*. 11ª edición. México: Mc Graw Hill, año 2001.

- *Integración horizontal:* se orienta, al crecimiento a través de la adquisición de los negocios de uno o varios competidores, esto permite aumentar la participación en el mercado como también disminuir la competencia.
- Crecimiento mediante la diversificación: se justifica en encontrar nuevas oportunidades de negocios fuera de los negocios actuales.

Existen tres tipos de diversificación:

- *Concéntrica:* se basa en la búsqueda de nuevos negocios, que tengan que ver con la línea general del negocio, con su tecnología, con su marketing, etc. pero con la posibilidad de atraer nuevos clientes, y otro tipo de cliente.
- *Horizontal:* es cuando una empresa está orientada a buscar nuevos productos o servicios para sus clientes actuales, no relacionándose estos productos con la tecnología o la producción o servicios actuales.
- *Conglomerado:* consiste en buscar oportunidades de negocios, que no tengan nada que ver con los actuales, no relacionándose, ni con su tecnología actual como tampoco con los productos o mercados actuales.

Otro concepto importante, necesario para el desarrollo de este trabajo, es el de proyecto de inversión.

Para la elaboración de un proyecto, ya sea que éste pertenezca o no a una empresa en marcha, siguiendo conceptos difundidos por N. y R. Sapag Chain<sup>21</sup> es necesario realizar diferentes estudios, los cuales ayudarán a recolectar la mayor cantidad de datos necesarios para disminuir los riesgos:

- Estudio Técnico: provee información para evaluar los montos de la inversión, y sus costos de operación. Se fundamenta principalmente en dos aspectos claves:
  - *Localización:* la ubicación de la fuente de producción o de prestación de servicio es un factor clave para el éxito del proyecto. Para esto es necesario analizar los "factores de localización"; los cuales se definen como:
    - Medios y costos de transporte.
    - Disponibilidad y costo de mano de obra.

---

<sup>21</sup> Sapag Chain N. Y Sapag Chain R. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 4ª edic. Chile: Mc Graw Hill, año 2000.

- Cercanía de la fuente de abastecimiento.
  - Cercanía del mercado.
  - Costos y disponibilidad de terrenos.
  - Estructura impositiva y legal.
  - Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.
  - Posibilidad de desprenderse de los desechos.
- *Tamaño*: la determinación del tamaño de la inversión, va a determinar los costos aparentados al proyecto como también los ingresos necesarios para la justificación de la elaboración de éste.
- Estudio de Mercado: analizar el consumidor potencial, proyectar demanda posible de éste, observar la competencia, identificarla, como así también los proveedores existentes en cada sector es sumamente importante, un error en este estudio puede llevar al fracaso del proyecto.

Para el cálculo de la demanda futura, existen diferentes tipos de proyección, en este trabajo, el estudio de la demanda futura se centrará en dos de éstos:

- *Método de carácter cualitativo*: "se basa en opiniones de expertos o conocedores del tema. Su uso es frecuente cuando el tiempo para elaborar el pronóstico es escaso, cuando no se dispone de todos los antecedentes mínimos necesarios o cuando los datos disponibles no son confiables para predecir algún comportamiento futuro".<sup>22</sup>

- *Método causal*: Intenta proyectar el mercado sobre la base de antecedentes históricos. El método de los *mínimos cuadrados* es un modelo estadístico, también denominado Modelo de regresión Simple, que explica la dependencia entre una variable "Y" respecto de una o varias variables cuantitativas "X".

El primer paso se define como la observación de las variables, lo que concluye en un diagrama de dispersión que revela la relación entre ambas. Cuando las relaciones entre ambas no se definen como lineales, el segundo paso es "determinar la ecuación lineal que mejor se ajuste a la relación entre ambas"<sup>23</sup>. De esta manera se logra

---

<sup>22</sup> 4ª edic. Chile: Mc Graw Hill, año 2000. Pág. 83

<sup>23</sup> Op. Cit. Sapag Chain N. Y Sapag Chain R.

proyectar demanda futura en base de antecedentes cuantitativos históricos.

- Estudio administrativo y legal: aquí se intenta determinar la estructura organizacional que mejor se adapte a la posterior ejecución de la operación o de la prestación del servicio, y los requerimientos necesarios como el uso de mano de obra y de capital.

En cuanto a los aspectos legales, se puede decir, que influyen de una manera significativa en el proyecto, en algunos más que en otros, pero en todos por los menos de alguna manera. Unos de los elementos claves a tener en cuenta en dicho factor, es el de los impuestos, que repercuten de una manera directa en las finanzas del proyecto.

- Estudio financiero: en esta etapa se intenta analizar la información de carácter económico con el fin de estimar la rentabilidad del proyecto. Se evaluarán tanto los ingresos como los egresos, plasmándolos en un flujo de caja, conociendo la cantidad de dinero que requiere una empresa en un período determinado de tiempo para llevar adelante sus proyectos. Continuando con N y R, Sapag Chain, cuando uno se encuentra con un proyecto en una empresa en marcha, a la hora de realizar el Flujo de Caja, es importante desarrollarlo a éste con y sin proyecto. De esta manera se verán los resultados incrementales o no, del proyecto y como influirá en la empresa monetariamente. Además, es importante conocer como se financiará el proyecto, esto es, utilizando fondos propios, leasing, préstamos u otras fuentes de financiamiento.

Los criterios utilizados para este análisis, y siguiendo los conceptos de N y R, Sapag Chain, serán:

- Valor Actual Neto (VAN): diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos del proyecto expresados en moneda actual. El proyecto debe aceptarse si tiene VAN positiva o igual a cero.

Para un correcto estudio, es imprescindible determinar una **Tasa de Descuento** coherente, definiendo a ésta, como aquella que representa una medida de rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto de acuerdo a su riesgo, y será la utilizada para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera el proyecto.

Es importante destacar, que este criterio de evaluación, determina que los fondos generados por el proyecto serán reinvertidos a la tasa de descuento estipulada.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir, es la tasa la cual hace el VAN cero.

Supone una reinversión a la tasa de rentabilidad del proyecto.

El proyecto deberá aceptarse si, ésta es igual o superior a la tasa de descuento.

- Punto de Equilibrio: Mide la cantidad de productos o servicios que la organización debe vender para cubrir los costos fijos, según el precio de venta y los costos variables que posee cada una de ésta.

<b>Punto de Equilibrio =</b>	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio(por unidad) - Costo Variable (por unidad)}}$
------------------------------	---

- Periodo de Recupero: determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial(*Inv. Inicial sobre Beneficios Netos*), éste se compara con aquel número de periodos que la empresa o evaluador crean aceptables.

Es importante aclarar que en este trabajo se utilizará para el cálculo los *beneficios actualizados* al momento, en lugar de los *Beneficios Netos*, incorporando así el valor tiempo del dinero.

- Estudio de impacto ambiental: es el factor de estudio más reciente de los desplegado anteriormente, por ello, el de menor desarrollo en los proyectos de estos tiempos. En la actualidad, existen normas que garantizan que los procedimientos utilizados para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio no amenazan al entorno ambiental. (ISO 14000). En cuanto a lo que respecta a la cuantificación de posibles daños y costos ambientales, existen diferentes métodos, que intentarán analizar económicamente todas aquellas acciones y variables ambientales.

Es conveniente aclarar, que a estos estudios, es importante desarrollarlos en la medida que sea conveniente al proyecto; ésto es, que dependiendo del tamaño



de dicho proyecto y las necesidades de éste se determinarán las dimensiones de cada uno de estos estudios. Por esto el último estudio (Impacto Ambiental) no será tenido en cuenta en el proyecto de inversión de Cepas de la Villa por el tamaño y las características propias de éste.



# **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

---



---

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

---

El desarrollo del diagnóstico organizacional, se diferenciará en cuatro etapas:

- Análisis Interno: se evaluará la estructura administrativa de Cepas de la Villa, en términos de las funciones administrativas: Planificación, Organización, Dirección, Integración de Personal y Control. Luego se describirá el servicio prestado por la organización a partir del modelo de Levitt, para lograr distinguir las distintas características de la prestación. Además, se detallará la *naturaleza de la demanda* propia del negocio, distinguiendo los diferentes ciclos de demanda, como así también las causas que los determinan
- Análisis Externo: en primera instancia se describirá el entorno general de la organización con el objetivo de ubicar a la empresa en su contexto político, social y económico. Luego y a partir del concepto de las Cinco Fuerzas de M. Porter, se intentará conocer las principales variables y fuerzas del entorno; diferenciando: Competidores Actuales, Competidores Potenciales, Clientes, Productos Sustitutos y Proveedores.
- Análisis FODA: Permitirá identificar las principales fortalezas y debilidades del negocio, en referencia a prestación del servicio, clima laboral, estructuras y procedimientos; como así también las oportunidades y amenazas del entorno.
- Conclusiones. Diagnóstico Organizacional



## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Planificación**

En cuanto a la planificación, Cepas de la Villa nunca realizó una planificación formal, con lo cual las decisiones y el accionar no siguen una estructura racional hacia el alcance de los objetivos. En consecuencia, con el transcurso del tiempo, se encontró frente a grande irregularidades y desórdenes organizacionales.

Actualmente, la dirección intenta, reorganizarse eliminando las informalidades que se manejaban anteriormente, motivados por el crecimiento de la empresa.

➤ **Visión y misión:**

No existe una formulación explícita de las mismas que permita su conocimiento tanto por parte del público interno como del público externo. Por esta razón, es difícil asegurar que la visión y la misión de la organización, sean compartidas y realmente comprendidas por el personal. Teniendo en cuenta que éstas reflejan la razón de ser, la actividad básica y el rumbo a seguir de la institución; la existencia de brechas entre lo ideal y lo actual, puede ocasionar confusión. Sin embargo, la organización reconoce la necesidad de formalizar estos puntos en un futuro cercano.

➤ **Objetivos.**

Al momento de analizar la existencia de éstos, se evidencia que los mismos existen, pero con un nivel de especificidad bajo.

Según lo relevado en las entrevistas, y según sus palabras se podrían definir como:

- “Consolidarse en la ciudad de Villa Allende y alrededores, como uno de los principales proveedores de bebidas a consumidores finales”.
- “Lograr una Crecimiento de las ganancias netas con respecto a años anteriores”.

Si bien, la gerencia tiene una idea compartida acerca del rumbo del negocio, ésta no puede ser considerada como un objetivo, ya que no cumple con las premisas propias de éstos. Como es: ser cuantificables, verificables y orientados a la visión y misión de la empresa.

En otro orden, se advierte que la gerencia pretende un crecimiento pausado, sin tomar riesgos innecesarios, permitiendo la permanencia y solidez de la organización.

➤ Acciones

En cuanto a las acciones pertinentes para poder alcanzar los objetivos, se puede decir que éstas, no existen explícitamente, ni están definidas; significando ésto una debilidad muy importante pensando en un crecimiento sostenible a largo plazo.

Ésto se demostró, en el momento de la entrevista cuando, al hacer hincapié en los programas o acciones para el cumplimiento de los objetivos, los miembros de la gerencia no tenían una idea unificada y planificada sobre dicho accionar.

### Organización

Cepas de la Villa no posee ningún tipo de organigrama formal que jerarquice explícitamente los roles dentro de la empresa.

Actualmente, el negocio, tiene seis empleados encargados de venta y asesoramiento al cliente; y una persona encargada del delivery de bebidas. En lo que respecta a la dirección, está conformada por dos Socios Gerentes, Sebastián Peña y Susana Arques, que sin estar definido de antemano, y por lo que se observa, el primero se encarga de las actividades de compras, inventario y relación con proveedores y la Señora Arques se responsabiliza principalmente en lo que respecta a las acciones de Marketing y Publicidad.

Por otro lado, la organización cuenta con asesoramiento legal y contable, tercerizando sus respectivos estudios, los aspectos inherentes a éstos.

En lo que se refiere a los empleados, los propietarios los prefieren del sexo femenino, por esta razón más del 70 % de los mismos son mujeres. Los principales argumentos de la dirección sobre esta situación son:

- Las mujeres, mas allá de que por momentos son más conflictivas entre sus pares (otras empleadas), lo son menos con la dirección; disminuyendo así la rotación de empleados.
- Debido a las características del rubro y del tipo de negocio los clientes son, en su mayoría, del sexo masculino (confirmado ésto también los resultados obtenidos en las encuestas realizadas con un 73% de encuestados del sexo masculino<sup>24</sup>) por ello, y teniendo en cuenta que Cepas de la Villa no cuenta con personal calificado en el rubro, sino que los mismos solo poseen conocimientos básicos de vinos; es que, la gerencia considera que una mujer tiene mayores aptitudes para este tipo de ventas, que un varón. Sin embargo, son conciente que en otro

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 1: Análisis de encuestas.

nivel, con empleados más capacitados en la actividad, esta diferencia no se encontraría.

- Por experiencia, ellos afirman que el sexo femenino es más propenso a identificarse con el negocio. Manteniendo una mayor fidelidad hacia la empresa, que los empleados masculinos.

### **Funciones**

Con relación a las funciones se observa que no hay, en la organización, ninguna actividad, rol o puesto que esté normado internamente, como tampoco un organigrama formal, que esquematice los puestos y relaciones dentro de la empresa, haciendo de esto una fuente de conflicto.

#### ➤ Dirección:

Se observa que, aunque haya implícitamente una asignación de actividades para cada socio, no existe ninguna formalización de las responsabilidades con relación a cada una de éstas; favoreciendo, por momentos, a conflictos de roles que cada uno tiene que ejercer.

#### ➤ Empleados:

La gran mayoría no cuenta con especificaciones de puesto; cada uno de ellos tiene una idea de las actividades y funciones propias; pero por momentos, principalmente cuando no está presente alguno de los gerentes, se producen conflictos entre ellos. Esto se debe principalmente a que no existe el rol de "encargado" o similar, que jerarquice y responsabilice a alguno de ellos, logrando de esta manera, que cada turno tenga un empleado que se ocupe del mismo.

El único puesto que se encuentra normalizado, por escrito, es el de encargado de delivery de mercadería, donde su única función es la de entregar los pedidos en los lugares requeridos por el cliente, pudiendo en momentos en que se encuentra en el establecimiento, ayudar en el reabastecimiento de góndolas y heladeras.

En cuanto a empleados, o contratados en relación de staff, como es el caso del asesoramiento legal y contable; se encuentran delimitadas sus actividades por completo.

### **Integración de Personal**

Dadas las dimensiones que tiene el negocio en la actualidad, no se justifica la creación de un departamento de Recursos Humanos. Las funciones pertenecientes a este campo son desarrolladas por la Dirección.

Con respecto al diseño de puestos, nunca se realizó un análisis de puestos que conforme un sistema de información que contemple los puestos y los requisitos

para llenarlos. Si bien nos encontramos frente a un plantel pequeño, alrededor de diez empleados, para cualquier organización es necesario contar con una base de datos, en donde se registre la información necesaria que ayude a la gestión de los recursos humanos.

Una de las causas principales de esta ausencia de planificación, responde a la falta de planificación formal a largo plazo de la vinería. La selección de personal no responde a una serie de pasos específicos determinados.

El sistema de evaluación de desempeño consiste principalmente, en el análisis de los gerentes sobre sus empleados, en lo que respecta a la forma de vender de cada uno, la forma de actuar de ellos, sus conductas, etc. Por otro lado, para este punto es tomada en cuenta toda información que puede ser vertida por los clientes, como por ejemplo. Comentarios, quejas, sugerencias, etc.

Por otro lado, se aspira al mantenimiento del plantel de empleados a lo largo del tiempo, tratando así de disminuir los costos relacionados con una alta rotación de empleados

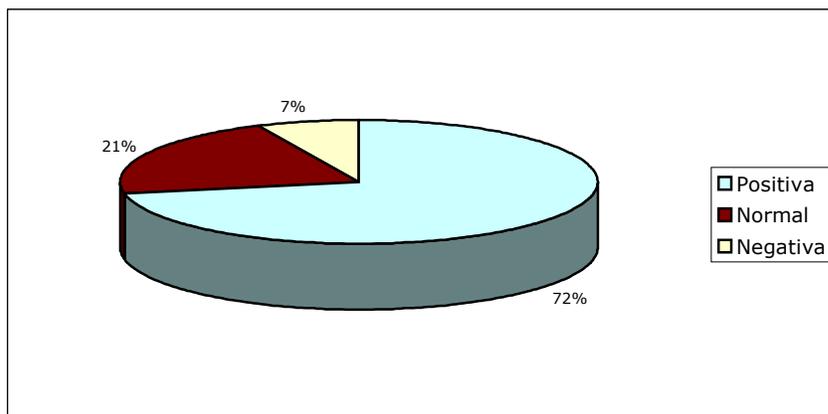
La dirección conoce la necesidad de mantener a sus empleados motivados y en un clima laboral agradable, porque éstos son unos de los recursos más importantes de la empresa. Es por ello, que se intenta darle al empleado la libertad de satisfacer sus necesidades responsablemente dentro del horario de trabajo, para que así pueda brindar mejor servicio, sintiéndose a gusto con el trabajo. Con ésto, se quiere decir, que si algún vendedor apetece un producto que se encuentra a la venta, puede consumirlo sin ser descontado de su haber. Es importante, para la gerencia, considerar al empleado, en forma integral, éstos es, conociendo que la calidad del trabajo de un empleado es consecuencia tanto de aspectos laborales como también aspectos personales de su vida.

En cuanto a este último punto, y según los datos relevados en la encuesta realizada a los clientes finales, el 72% consideró a la atención proporcionada por el personal, como "Positiva" (muy bueno o excelente)<sup>25</sup>, demostrando que el consumidor valora notablemente los esfuerzos en este tipo de recurso, observándose que las acciones de la gerencia, tienen efectos positivos en la imagen que tienen los clientes sobre este tema.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo 1: Análisis de encuestas.

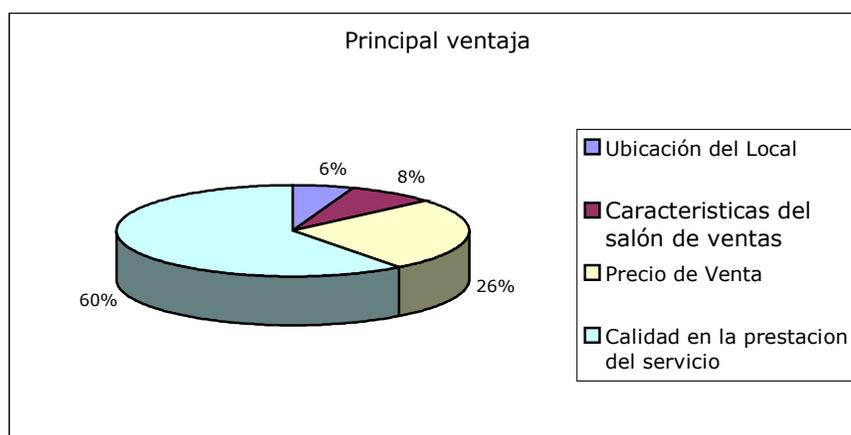
**Gráfico 4:** Percepción del cliente acerca de la atención recibida.



Fuente: Elaboración Propia

Sumado a esto, y continuando con la utilización de datos externos, para la evaluación interna, se conoció que los clientes al momento de determinar la ventaja principal con respecto a los competidores, el 60% afirmó que “la calidad de la prestación del servicio” es la diferencia primordial con respecto a los demás competidores, superando a otras características como el precio de venta, características del salón de venta o ubicación del local.

**Gráfico 5:** Principal ventaja



Fuente: Elaboración propia

### **Dirección**

Para poder conocer las características propias de los empleados y la forma en que la dirección se dirige a ellos, se ha utilizado como base el modelo “liderazgo situacional”

La Dirección reconoce la necesidad de apoyar a su personal, ya que como hemos dicho antes, admite que éste es uno de los recursos más importante y diferencial que tiene la vinería.

En general los empleados reciben semanalmente orientación y lineamientos de venta, principalmente en lo que se refiere a nuevos productos, ofertas, condiciones de venta etc., que serán tenidos en cuenta por estos hasta nuevo aviso.

La dirección de Cepas de la Villa desempeña diferentes estilos de liderazgo, según el grado de preparación de sus empleados, esto se debe a que cuenta con un plantel de empleados que, según su grado de preparación, podrían clasificarse como

- *Incapaz pero dispuesto.* Una parte de los empleados no tienen todavía la información necesaria de los productos de venta, de sus características, origen etc., necesarios para brindar un servicio de venta e información correcta, ni tampoco conocen bien los procesos internos de venta, como puede ser manejo de tarjetas de crédito. Sin embargo, se muestran motivados y predispuestos a aprender. Por ello la Dirección mantiene un alto comportamiento de tarea y de relación con los mismos, para ayudarlos y acompañarlos en este proceso
- *Capaz pero inseguro.* Posee la capacidad de realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado por hacerla solo. Algunos empleados vinería, cuentan con las capacidades necesarias para cumplimentar sus tareas correctamente; sin embargo, influenciados por su personalidad insegura, necesitan la aprobación continua de los gerentes, no pudiendo la dirección delegar en éstos, ninguna tarea de mayor complejidad, porque necesitan constantemente el respaldo de los superiores.

Sólo en casos muy particulares, la dirección se encuentra frente a seguidores con nivel de preparación *incapaz e indispuesto*. Actualmente no se encuentra en la empresa ningún tipo de empleados con estas características; este tipo de personas, dura muy poco en Cepas de la Villa, debido a que no comparten los valores principales de la cultura organizacional, como son los de Honestidad, trabajo y predisposición.

### **Control**

En Cepas de la Villa, se observa que no existe un control eficiente sobre aquellas acciones que hacen a la prestación del servicio. No existen registros formales de ventas, de stock de mercadería, de horas trabajadas por los empleados.

Esto deriva, del problema situado anteriormente, como es el de no poseer ninguna acción, programa o plan definido para la ejecución de los objetivos.

### **Definición del servicio**

Analizar las características propias del servicio prestado, es importante, para entender con detenimiento en que consiste el servicio que se está ofreciendo y donde existen elementos a que necesitan ser cambiados.

Sobre la situación actual de Cepas de la Villa, se encuentran los siguientes componentes:

- **Núcleo:**
  - Abastecimiento de bebidas, principalmente a consumidores finales, e intermediarios en menor medida.
  
- **Producto esperado:**
  - *Amplia disponibilidad horaria* (14 horas diarias de lunes a lunes)
  - *Servicio de cuentas corrientes para los clientes.*
  - *Servicio de Delivery de bebidas:* La mercadería es entregada en el domicilio del cliente. Disponible a partir de las 17 horas.
  - *Gran variedad de productos,* tanto nacionales como importados
  
- **Producto aumentado:**
  - *Servicio de consignación de bebidas:* descuento de toda aquella mercadería no consumida de la factura total, orientado hacia salones de fiestas, y consumidores finales que organicen algún evento, como es, por ejemplo, una fiesta familiar.
  - *Freezer para fiestas:* este es un servicio, en el que se ofrece al cliente, que compre mercadería para una fiesta, reunión, evento etc.; el prestado de un freezer enfriador de bebidas, sin ningún costo adicional.
  
- **Producto potencial:**
  - *Nuevo local de comercialización:* apertura de una nueva sucursal, de características confortables y vistosas, ubicada dentro de las

inmediaciones de Villa Allende, intentando de esta forma lograr llegar a estar mas cerca de los clientes.

**Formas que se proporciona el servicio**

Para entender la relación entre el cliente y la organización, se ha confeccionado el siguiente cuadro.

Tabla 1: Formas que se proporciona el servicio

	<u>Una sola ubicación</u>	<u>Ubicaciones múltiples</u>
<b>El cliente va a la organización de servicio</b>	<b><u>Cepas de la Villa</u></b>	
<b>La organización de servicio va a la ubicación del cliente</b>	<b><u>Cepas de la Villa</u></b>	
<b>El cliente y la organización de servicio realizan sus transacciones a distancia (correo o electrónicas)</b>		

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar, actualmente, el servicio de Cepas de la Villa, se caracteriza por tener una sola ubicación. Además, mantiene dos tipos de interacciones con el cliente; por un lado, brinda un servicio que se distingue por la necesidad de que el cliente deba concurrir a la organización para que se pueda efectuar la prestación del servicio. Esto se da en el caso de aquellos clientes que asisten al local en busca de algún tipo de producto, que satisfaga su necesidad; interactuando con los vendedores en el salón de ventas.

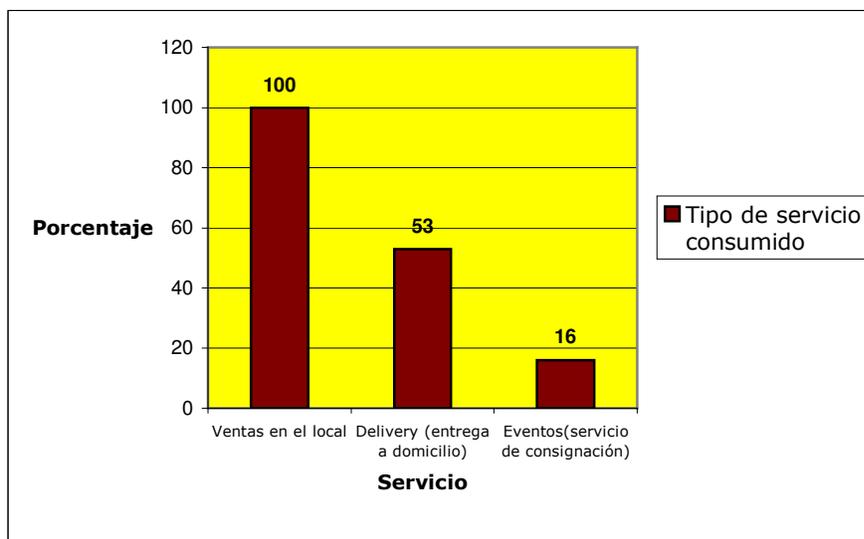
En otro orden, la empresa, se caracteriza por brindar un servicio en donde la organización se dirige a la ubicación del cliente. Ésto ocurre con el servicio de denominado "Delivery", donde el cliente se comunica telefónicamente y realiza un pedido, que será abonado cuando éste sea entregado en domicilio requerido por el cliente.

Además de estas dos opciones de prestación de servicio, existe una última modalidad, denominada "Evento"; dirigida al abastecimiento de bebidas a fiestas y eventos tanto de los clientes finales como intermediarios (salones de fiestas). Este servicio incluye la consignación de bebidas y disponibilidad de freezer para enfriar la bebida. Se realiza por los mismos canales de venta que los otros dos servicios, pudiendo solicitarse a través de una llamada telefónica, o asistiendo al local de venta.

En cuanto a estas tres modalidades de prestación de servicio, un dato destacable resultante de las encuestas realizada, es que de las personas encuestadas, solamente el 16%, afirmó haber utilizado alguna vez el servicio de "Evento", afirmando el 40% de aquellas que nunca habían solicitado alguna prestación de esta modalidad, que no tenían conocimiento de la existencia de ésta; demostrando ésto, alguna falencia en la comunicación entre la empresa y el consumidor, por lo menos en este aspecto.

En cuanto a los resultados de los otros dos servicios, se obtuvo que el 100% había consumido en algún momento "Venta en local", y un 53% "Delivery".

**Gráfico 6:** Tipo de servicio consumido



Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de los resultados obtenidos relacionados a las calificaciones obtenidas de las diferentes prestaciones que ofrece Cepas de la Villa, se obtuvo que "Evento", es el que mejor imagen positiva posee según los clientes, clasificándolo, por aquellas personas lo habían solicitado en algún momento, como "Positivo" en

un 100%; siguiéndole "Ventas en local" con un 62%, y por último "Delivery" con un 49% de calificaciones de éste tipo.

En otro orden, y observando aquellos clientes que consideraron al servicio como "Negativo", " las modalidades de "Ventas en local" y "Delivery", fueron las dos que obtuvieron calificaciones de éste tipo, con un 7% y un 4%, respectivamente. Es importante destacar que todas las calificaciones "Negativas" fueron resultados por encuestas realizadas en su totalidad en días y horarios en donde la demanda es alta, demostrando en alguna medida, la saturación del servicio por esos momentos, con la correspondiente disconformidad del cliente.

### **Naturaleza de la demanda del servicio**

Cepas de la Villa, se caracteriza por estar inmersa en un rubro con serias vacilaciones de los niveles de demanda, tanto diarias, semanales, como anuales. Por esto, es necesario encontrar diferentes estrategias para lograr equilibrar la oferta con la demanda en dichos momentos.

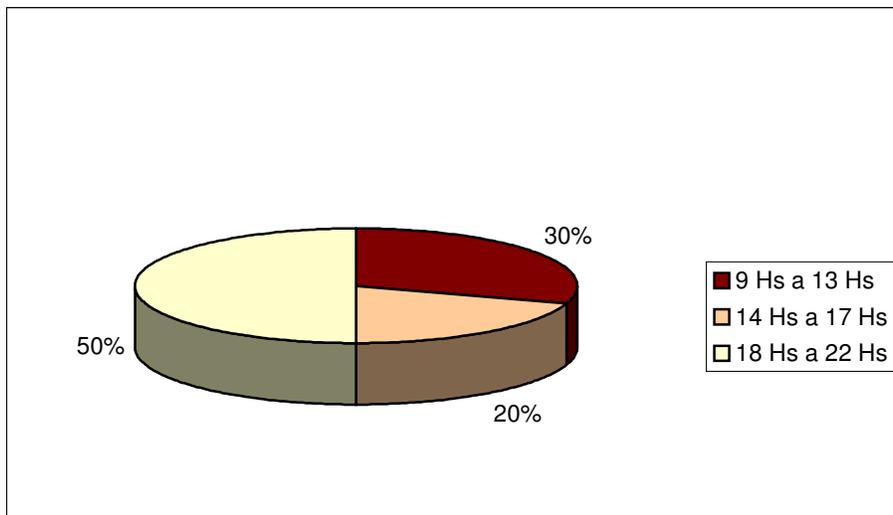
### **Ciclos de demanda**

Muy pocas veces la demanda varía azarosamente durante el transcurso del tiempo. Generalmente estas oscilaciones en la demanda se deben a causas determinables. Por ello, es necesario desglosarla lo más específicamente posible, para así obtener información sobre las causas que la determinan, lo cual nos permitirá estar más preparados ante los cambios.

Tomando en cuenta aquello, los datos vertidos por la gerencia, de las facturaciones diarias, semanales, y anuales, la demanda se puede diferenciar en tres tipos:

- **Demanda diaria**: los momentos de la tarde-noche(18hs. a 22hs.) Es en donde se concentra la mayor demanda diaria ( 50 %), le sigue el turno de "mañana-mediodía" (9hs. a 13hs.) con un 30 % y por último el de "Siesta"(14hs. a 17hs.) en donde se efectúan la menor cantidad de ventas en el local.

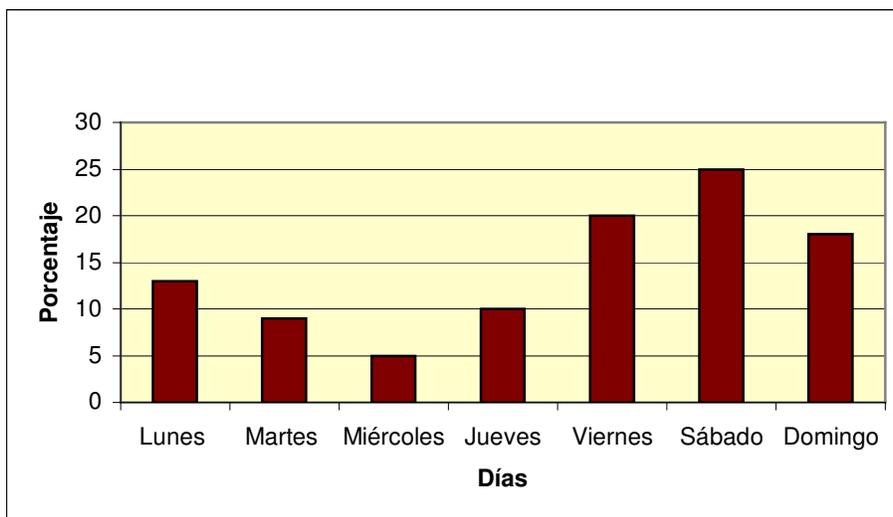
**Gráfico 7:** Demanda Diaria.



Fuente: Elaboración Propia

- **Demanda semanal:** en el transcurso de la semana, se puede observar que los días de mayor demanda son los días viernes, sábados y domingos; y en menor medida los lunes, teniendo los días miércoles como los de menor afluencia de público.

**Gráfico 8:** Demanda semanal.



Fuente: Elaboración propia

- **Demanda anual:** La gerencia de Cepas de la Villa, presta especial atención a este tipo de demanda. Esto no significa que los flujos diarios y

semanales de clientes, no sean importantes, sino que es durante el año cuando la entrega de servicio fluctúa fuertemente, y es también la demanda que es más difícil controlar.

A lo largo del año, existen meses de baja facturación y otros de alta. Entre los primeros se podría ubicar Enero, Febrero, Marzo, Abril y Agosto; donde la facturación de estos meses disminuye aproximadamente de 15% a 30% de la facturación promedio, la cual es de \$141.000.<sup>26</sup>

En cuanto a los meses de alta demanda de servicio (que en este caso es proporcional a la facturación), se encuentran Mayo, Junio, Julio, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre. Con relación a esta categoría, es necesario destacar el mes de Diciembre, donde existe un incremento de demanda del 80 % con relación al promedio mensual (midiendo a ésta en proporción a la facturación).

**Tabla 2:** Facturación Mensual aproximada

<b>Mes</b>	<b>% de Participación Mensual Sobre La Facturación Anual</b>	<b>Facturación Mensual Aproximada</b>
<b>Enero</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 101.400</b>
<b>Febrero</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 101.400</b>
<b>Marzo</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 118.300</b>
<b>Abril</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 118.300</b>
<b>Mayo</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 135.200</b>
<b>Junio</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 169.000</b>
<b>Julio</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 135.200</b>
<b>Agosto</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 101.400</b>
<b>Septiembre</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 135.200</b>
<b>Octubre</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 135.200</b>
<b>Noviembre</b>	<b>11%</b>	<b>\$ 185.900</b>
<b>Diciembre</b>	<b>15%</b>	<b>\$ 253.500</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.690.000</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>26</sup> Monto aproximado, proveído por la dirección, correspondiente al año 2006



### **Causas fundamentales de las variaciones cíclicas**

Refiriéndose a los consumidores que concurren al negocio para efectuar el servicio se puede nombrar que:

- **Demanda Diaria:** de lunes a viernes, principalmente estas variaciones tienen el fundamento en la "actividad diaria propia del cliente", ésto es, trabajo u ocupación del cliente; es a la hora de la noche, cuando el consumidor ha terminado su actividad diaria y concurre al negocio en busca de algún producto para poder disfrutarlo en la cena, con mayor tranquilidad.

Por la misma razón, se fundamentan las bajas en el nivel de demanda de servicio durante el resto del día.

Sumado a ésto, los viernes y sábados existe una gran afluencia de clientes, en su mayoría jóvenes, que ingresan al local en busca de alguna bebida, para compartir entre amigos y/o familia.

Según las encuestas realizadas a los clientes de Cepas de la Villa, y teniendo en cuenta solamente a aquellas calificaciones negativas a la hora de evaluar el servicio prestado por Cepas de la Villa en el local, se observo que el 100% de aquellos clientes que consideraron al servicio de "Venta en local" como regular o malo, fueron realizadas en los horarios de demanda "alta", coincidiendo en su mayoría en la necesidad de mayor personal de venta, mas rapidez de los empleados, en los horarios de mayor demanda, además de un local de venta más espacioso. Este dato, es destacable, y seria importante tenerlo en cuenta a la hora de buscar acciones para mejorar el servicio.

- **Demanda semanal:** los fundamentos de estas variaciones se centran en las causas anteriormente descritas, influye tanto la actividad semanal del cliente, en su mayoría es de lunes a viernes, el cual busca días no laborables para consumir productos suministrado por Cepas de la Villa. Considerando las encuestas realizadas, se afirma que, al igual que en la demanda diaria, son en los días de alta demanda, cuando existe el mayor porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio.
- **Demanda anual:** durante el año, como ya hemos descrito anteriormente, existen meses de alta demanda como meses de baja.
  - *Meses de alta demanda:* dentro de esta categoría, se podría diferenciar meses de demanda normal, como son, Mayo, julio, Septiembre, Octubre y, en donde la facturación se mantiene

acorde con el promedio mensual del año, y aquellos meses en donde la demanda supera ampliamente las medias mensuales, encabezando esta lista Diciembre donde la facturación excede al promedio en un 80%. La principal causa de esta variación es sin duda la influencia de las fiestas de fin de año, tanto Año Nuevo como Navidad. Sumado a ésto, existe un crecimiento en la demanda de abastecimiento de bebidas para eventos de finales de año de empresas, y regalos empresariales. Junio es otro período en donde existe un alto nivel de demanda con un crecimiento del 20% sobre la facturación promedio mensual, influenciado fuertemente por el Día del Padre, donde productos como vinos, wiskies, licores etc. ocupan unos de los primeros lugares en el momento de pensar en algún regalo; otro mes de fuerte crecimiento es noviembre con un 30% de incremento sobre el promedio, afectado principalmente por la cercanía al mes de diciembre y a las fiestas de navidad y fin de año.

- *Meses de baja demanda:* el periodo de vacaciones enero y febrero influye negativamente en el negocio, por la razón que muchos clientes se dirigen a pasar a sus vacaciones a otros puntos de la provincia, país u otros países, logrando de esta forma disminuir la demanda propia de Cepas de la Villa, los meses de marzo, abril y agosto se ven influidos principalmente y según datos vertidos por la gerencia en los costos, que representa el comienzo de las actividades escolares, para aquellos clientes que tienen hijos.

### Finanzas

En este segmento del trabajo, se analizarán aquellas variables que inciden en las finanzas corporativas de la organización, como son; Facturación, Margen de ganancia Bruta y Costos.

#### **Facturación**

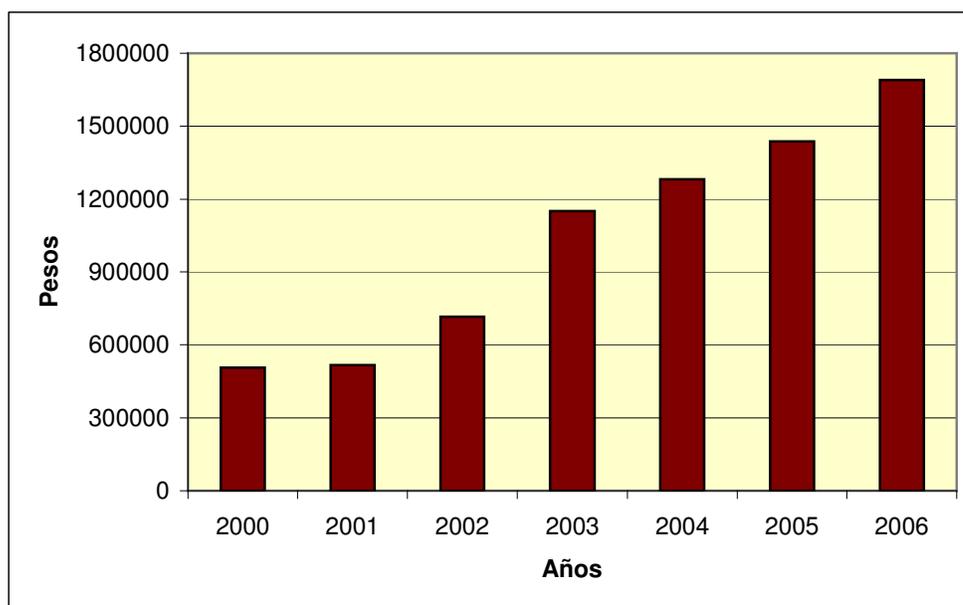
A la hora de observar las facturaciones anuales de los últimos 5 años, y analizando los datos suministrados, se puede concluir en el siguiente cuadro:

**Tabla 3:** Crecimiento inter-anual deflactado

	<b>TOTAL</b>	<b>% de Crecimiento Inter -anual</b>	<b>IPC<sup>27</sup></b>	<b>% Crecimiento Inter-anual Deflactado<sup>28</sup></b>
<b>2000</b>	<b>\$506600</b>			
<b>2001</b>	<b>\$516600</b>	<b>1,97</b>	<b>-3,26</b>	<b>5,41</b>
<b>2002</b>	<b>\$716500</b>	<b>38,7</b>	<b>50,29</b>	<b>-7,71</b>
<b>2003</b>	<b>\$1151000</b>	<b>60,64</b>	<b>4,04</b>	<b>54,40</b>
<b>2004</b>	<b>\$1281023</b>	<b>11,3</b>	<b>7,13</b>	<b>3,89</b>
<b>2005</b>	<b>\$1436500</b>	<b>12,14</b>	<b>10,94</b>	<b>1,08</b>
<b>2006</b>	<b>\$1690000</b>	<b>17,65</b>	<b>12,06</b>	<b>4,99</b>
			<b>Promedio</b>	<b>10,34</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9:** Facturación anual



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los datos expuestos se pueden realizar dos tipos de análisis, uno *descriptivo* y otro *contextual* explicando las variaciones del anterior.

**Análisis descriptivo:**

- Año 2001 se observa, teniendo en cuenta la inflación de dicho año, que la vinería tuvo un crecimiento en sus ventas de un 5%.

<sup>27</sup> Ver Anexo 2: índice de precios al consumidor Córdoba

<sup>28</sup> Crecimiento Inter-anual / IPC

- Año 2002: es este el año, observando solamente el crecimiento de la facturación, se advierte que ésta ha crecido más de un 38%, pero analizando la inflación en el mismo periodo, se concluye que en dicho año existió una tendencia negativa en la facturación mayor al 7%.
- Año 2003: este es el año en que la empresa, observando los valores deflactados, tuvo el mayor crecimiento en la facturación, en comparación con años anteriores, alcanzando una suba en las ventas mayor al 50%.
- Año 2004: se advierte un crecimiento en la facturación total, de un 3.89% por sobre la facturación del año 2003, teniendo en cuenta los efectos de la inflación.
- Año 2005: teniendo en cuenta, los efectos de la inflación sobre la facturación, se observa que en este año, existió un 1% de incremento en ventas con respecto al año anterior.
- Año 2006: el último año cerró con un índice de crecimiento de la facturación, por sobre el incremento de los precios de un 5% con relación al 2005.

#### Análisis contextual:

Entre los años 2002 y 2006, se observa una tendencia positiva en la facturación total, principalmente a partir del año 2003. Hay que recordar, que en el año 2000 Cepas de la Villa, atraviesa una crisis existencial, a partir del fallecimiento de G. Peña, dueño y encargado principal del negocio; se encontraba en un bache financiero, donde las obligaciones a cubrir sobrepasaban a la capacidad de pago. Sumado a esto, en la Argentina comienza a gestarse una de las peores crisis económicas que explota en el 2001. Es por esta razón, que en el 2001 se mantiene casi sin modificaciones.

A partir del año 2002 aumentan la facturación, en primera instancia por un crecimiento organizacional, generada por nuevas relaciones con los proveedores y nuevas bases de negociación con estos, pero a la vez la facturación se ve influenciada por la fuerte inflación en los precios que sufrió el país y la provincia, superando ésta al 50% respecto al año índice de precios al consumidor promedio del año anterior. Motivados por el crecimiento organizacional, en el año 2003 se intenta dar una nueva personalidad jurídica al negocio, creando una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esto repercutió positivamente en las ventas, logrando una mayor credibilidad en los proveedores, repercutiendo esto notablemente en el

incremento de la facturación. Es en el año 2004, como también, en 2005, cuando se consolida este crecimiento, logrando en diferentes bodegas, (como son Chandon, Familia Zuccardi, Luigi Bosca) la categoría de Distribuidor, obteniendo con mayores plazos de pago y menores costos unitarios; abriéndose un nuevo segmento de clientes, como son todos aquellos intermediarios pequeños.

Esta nueva característica, de distribuidor, le permite a la vinería poseer mejores precios de compra, con relación a sus competidores, pudiendo reflejar este beneficio en una baja en los precios de venta, ó la posibilidad de aumentar el margen de ganancia. El principal problema es que al comprar en mayores volúmenes, por momentos, las compras son mayores a la capacidad de venta propia de la empresa; lo que repercute en el aumento de existencia de mercaderías en los depósitos, disminuyendo la rotación de éstos, manteniendo capitales estancos (actualmente \$500.000 aprox.).

Un mejor aprovechamiento de los capitales, beneficiaría al negocio, tanto económicamente como financieramente.

En otro orden, según datos, expuestos por la gerencia, que pertenecen al año 2006, la facturación anual de Cepas de la Villa, se divide en los meses del año de la siguiente manera, con un promedio mensual aproximado de facturación de \$140.833:

**Tabla 4:** Porcentaje mensual sobre la facturación anual.

<b>Mes</b>	<b>% Sobre La Facturación Total</b>
<b>Enero</b>	<b>6%</b>
<b>Febrero</b>	<b>6%</b>
<b>Marzo</b>	<b>7%</b>
<b>Abril</b>	<b>7%</b>
<b>Mayo</b>	<b>8%</b>
<b>Junio</b>	<b>10%</b>
<b>Julio</b>	<b>8%</b>
<b>Agosto</b>	<b>6%</b>
<b>Septiembre</b>	<b>8%</b>
<b>Octubre</b>	<b>8%</b>
<b>Noviembre</b>	<b>11%</b>
<b>Diciembre</b>	<b>15%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Margen de Ganancia Bruta**

El margen de ganancia sobre ventas que posee Cepas de la Villa es del 40%. Es importante destacar que este valor se caracteriza por ser aproximado y no exacto, por la razón que existen productos de ventas con distintos porcentajes de utilidad.

### **Costos e Impuestos**

#### Costos:

En cuanto a los *Costos Fijos* según la información obtenida, se pueden estimar en \$14.100 mensuales. Esto contempla:

- Servicios públicos.
- Seguros de Automóviles ( cantidad de dos).
- Alquiler de local y galpón
- Combustible de automóviles.
- Sueldos de empleados.
- Asesoramiento Contable y Jurídico.
- Otros gastos:
  - Insumos (papel, factureros, lapiceras, entre otros).
  - Gastos de Cuentas Bancarias.
  - Servicio de debito automático y tarjeta de crédito (postnet).
  - Otros.

En lo que respecta a *Costos variables*, solamente es considerado el costo de la mercadería vendida, siendo el único que realmente se modifica con relación a una nueva venta. En promedio, este tipo de erogación, asciende al 60% de la facturación mensual.

Por ultimo, y en relación a las previsiones que tiene la vinería en cuanto a las posibles *perdidas*, se observa que le monto mensual para cubrir esta categoría es de \$1000, y cubre los potenciales costos en:

- Mercadería robada, tanto por los clientes como por empleados.
- Mercadería dañada o destruida, por el manejo propio de ésta.
- Gastos diarios ocasionales o no contemplados en los otros costos.

#### Impuestos

En cuanto a las erogaciones de dinero, *reales*, destinadas al pago de los impuestos, se puede afirmar que Cepas de la Villa, destina el 7 % de su facturación total anual<sup>29</sup>, para cubrir esta obligación. Es importante aclarar que con esta

---

<sup>29</sup> Datos proveídos por Lic. Alberto Suárez Machado, asesor tributario de Cepas de la Villa.

previsión de dinero, solo cubre aquellas obligaciones impositivas que el asesor tributario cree conveniente y necesario para la viabilidad económica y permanencia del negocio; siendo este monto menor al necesario para cubrir las cargas impositivas totales según la ley.

### **Estado de Resultados**

Tabla 5: Estado de resultados

<b>\$ 1.690.000</b>	<b>Ventas totales 2006</b>
\$ 1.014.000	Costo de mercadería vendida
<b>\$ 676.000</b>	<b>Utilidad Bruta</b>
\$ 169.200	Gastos (\$14100 x 12)
\$ 12.000	Otros gastos (\$1000 x 12)
<b>\$ 494.800</b>	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>
\$ 118.300	Impuestos (7% sobre las ventas)
<b>\$ 376.500</b>	<b>Utilidad Neta</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **ÁNÁLISIS EXTERNO**

### **Análisis situacional:**

Para comprender mejor las características y la tendencia general sobre la actividad relacionada al vino, lo primero que se realizará será describir brevemente las características y las preferencias en cuanto al consumo de vino, tanto en la Argentina como en el mundo.

En segundo lugar se realizará una mera descripción de las variables principales del contexto económico, político y social de la Argentina, con el objetivo de conocer las tendencias generales del macroentorno que influyen en la empresa directa o indirectamente.

Seguido a ésto, se enunciarán las principales características en lo que se refiere a demografía e infraestructura, tanto de la ciudad de Villa Allende, como de la capital cordobesa. La primera es importante, porque es en donde se encuentra el mercado actual, y la segunda porque es un mercado potencial a tener en cuenta, al momento de analizar el crecimiento del mercado de la vinería.

Para concluir el Análisis Externo, se identificará a partir de las citadas Cinco Fuerzas de M. Porter, los actores principales del sector en donde se encuentra la vinería.

### **Mundo del vino en Argentina**

El mercado nacional del vino en las últimas décadas se ha visto modificada principalmente por cambios en los factores que afectan a éste. Estas

transformaciones, no se refieren únicamente a la Argentina, sino por el contrario, el dicho mercado responde los cambios en las variables mundiales. La industria nacional actualmente, se encuentra entre las cinco más importantes del mundo, con un nivel relativo de consumo importante.

Refiriendo al mercado nacional, y específicamente a los volúmenes de producción se observa que las principales provincias proveedoras<sup>30</sup> en litros de vinos, son:

1. Mendoza (650.720,70 HI por año).
2. La Rioja (32.951,54 HI por año).
3. San Juan (154.334,50hl por año).
4. Córdoba (20.381,51 HI por año).
5. Salta (7.416,05 HI por año).

Sin duda, como en los números se puede percibir, la gran productora de vino del país es la provincia de Mendoza, es allí donde se encuentran establecidas la mayor cantidad y más importantes bodegas, es que dicha provincia posee clima y suelo óptimo para el cultivo de la uva, siendo ésta la materia prima esencial para la producción del vino.

En la actualidad, las variables más importantes que inciden en el mercado argentino se han visto modificadas con relación a décadas anteriores, esto se observa en<sup>31</sup>:

- Disminución en el consumo de vino de mesa en litros, observándose una suba en el consumo de vino fino, denotando esto un cambio en las características demandadas por los consumidores.
- Aumento del consumo de vino tinto (de 0.06 millones de hectolitros, a 1.8 HI. Entre los años 1989 y 2000), y una baja en el consumo de vinos blancos( 1.8 HI a 0.8 en el mismo periodo).
- Cambios en el perfil de los consumidores, caracterizándose actualmente por su mayor información sobre las particularidades del producto, como son: el origen, la denominación, cualidades, cepas de uvas, entre otras; incidiendo esto en las características demandadas sobre el producto.

---

<sup>30</sup> Ver Anexo 3: Mercado interno del Vino.

<sup>31</sup> Ver Anexo 4: Cambios en la demanda de vinos en el fin de milenio.

- Surgimiento de nuevas bodegas productoras de vinos de tamaño pequeñas o medianas, con sistemas de producción lo menos industrializadas posibles, especializadas principalmente en la línea alta de vinos, Intentando satisfacer a clientes interesados en probar productos de características artesanales y de alta calidad. A este tipo de productoras se las conoce como "bodegas boutique".
- Surgimiento de nuevas fuentes de información relacionadas al rubro, las cuales no existían en décadas anteriores, como son: los clubes de Vinos, revistas especializadas, ferias de vinos entre otras.

En síntesis se podría decir que Argentina, al igual que el mercado mundial, está viviendo el auge del vino desde hace ya unos años; forjando, día a día, consumidores más especializados, con más conocimientos y con mayores pretensiones sobre esta bebida. Principalmente, se esta logrando, cambiar cantidad por calidad.

Actualmente los índices de consumo por habitantes(en litros) ni se acercan a los que se poseían hace 30 años atrás. Pero en contrapartida, los clubes de vinos se han multiplicado, las ferias de vinos han crecido fuertemente, revistas especializadas salieron al mercado para ser leídas por todas estas personas deseosas de más información.

Es por ello que es importante, para cada negocio que este inmerso en este rubro, tener una variada oferta de productos con diferentes bodegas, personal lo mas capacitado posible; intentando satisfacer las demandas de los clientes.

### **Contexto general argentino en los últimos años**

#### **Económico:**

La entrada del nuevo siglo significó para la Argentina, una etapa de profundas crisis y grandes cambios, tanto político, económico como social, que se vieron reflejados, entre otras cosas, en cambios gubernamentales, en la salida de la convertibilidad, la pérdida de confianza internacional, altos índices de pobreza, con desocupación record y en la movilización de los diferentes sectores sociales.

No es interés de análisis, hacer una descripción de la situación que atravesaba el país por entonces; sino que lo que se intenta es mencionar un

momento importante en la historia, para así entender y poder contextualizar la situación actual.

Los años que siguieron, fueron de un fuerte crecimiento para el país. Uno de los puntos a los cuales se atacó, fue la falta de credibilidad externa, es por ello, que se reestructuró la deuda externa, a través de un largo proceso. En el año 2005 el presidente decidió liquidar la deuda externa con el FMI en un solo pago.

El crecimiento argentino en el último periodo, es sin duda importante, luego de años, el 2006 cerró con un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 8.5% con respecto al 2005 y significó el cuarto año de fuerte crecimiento económico, acumulando un alza del 40.5% desde el 2002.<sup>32</sup> Los rubros de mayor crecimiento fueron la industria y el comercio. Aumentando en el último año, el consumo privado también en un 7.7%.

Ésto, además, fue ayudado por una política cambiaria donde se pretende mantener el tipo de cambio entre \$3 y \$3.10 por cada dólar,

La salida de la convertibilidad, ocurrida en el año 2002, trajo aparejada una constante inflación de precios año tras año. En este orden, en el año 2006 la el incremento en los precios de toda la actividad económica en su conjunto subió el 13% en el año 2006.

Ésta alza en los precios, en su momento llevó a una pérdida de poder de compra de los consumidores, viendo que los precios se actualizaban de una manera más rápida que sus sueldos.

En la actualidad, la presión, principalmente de los sindicatos a través de sus dirigentes, hizo actualizar los salarios, intentando disminuir la pérdida de poder de compra de sus trabajadores, por ejemplo en noviembre del 2006 y comparándolo con el mismo año del 2005 existió un incremento en el salario de un 19%. Según datos del Indec.

#### Político:

Entre los años 2002 y 2003, la Argentina vivió momento de una inestabilidad política que pocas veces había sucedido en años anteriores.

Aquellos años de inestabilidad política, en donde los presidentes duraban días o meses en sus cargos, y ninguno podía cumplir con su mandato, han pasado; el país se encuentra en crecimiento dejando atrás aquella crisis del año 2001 una de las más fuertes por la cual tuvo que hacer frente el país, encontrándose, por entonces, intentando una recuperación de la confiabilidad en las instituciones por

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 5: Artículo.

parte de los ciudadanos, viéndose el país, actualmente, con rezagos de aquella crisis.

Los gobernantes tienen que hacer frente a los diferentes conflictos ocasionados por los diferentes sectores económicos y sociales.

Existe un problema que desde la salida de la convertibilidad, no ha podido solucionarse, es el de la inflación de precios, siendo uno de las principales preocupaciones para este gobierno.

Social:

Es comprensible que dichos acontecimientos, tanto políticos como económicos, ocurridos en los años anteriores repercutan en el aspecto social, como ha pasado.

A partir de los hechos descriptos, la sociedad se vio amenazada principalmente por la pérdida de la confiabilidad de las instituciones públicas. Sumado a esto, en la faz privada, el ciudadano se encontró con una fuerte caída en su poder adquisitivo, causada principalmente por el aumento de los precios, sin la correspondiente actualización del salario. A esto, se le suma el cierre de muchas empresas de diferentes industrias, ya que no podían hacer frente a sus obligaciones; ocasionando una gran cantidad de nuevos desocupados.

A partir del crecimiento económico de la Argentina, el índice de desocupación comenzó a bajar, situándose en el año 2007, y según datos oficiales, en menos de 10%. Sumado a esto y gracias al poder y acción de los sindicatos, el poder de compra de muchos sectores se ha igualado al que poseía el consumidor en la década anterior, no ocurriendo lo mismo en otros.

Esta nueva tendencia, repercute positivamente en el consumo general, aumentando el consumo, relativamente con años anteriores, en el sector comercial.

### **Ciudad de Villa allende**

Ciudad fundada en 1889, ubicada en el departamento Colón, a 19 kilómetros de la Ciudad de Córdoba.

Según el último Censo, año 2001, Villa Allende posee una población de 21.683 habitantes, observándose una variación ínter censal del 35.3%(1991-2001).

Muchos habitantes de Córdoba Capital seducidos, quizás, por las características de una ciudad de menores dimensiones con respecto a la cual habitaban por entonces, pero con similares comodidades, además de la cercanía a la capital cordobesa entre otras cosas, decidieron mudarse a Villa Allende. Esto trajo aparejado que muchos inversores decidieran establecer sus proyectos en la ciudad, dando lugar a un crecimiento comercial y habitacional importante. En la



actualidad la Villa, cuenta con nueve barrios cerrados o conglomerados habitacionales de categoría media-alta, como son: La Serena, La Herradura, Chacra de la Villa, La Paloma, Estancia Q2, Las Cazuelas, San Isidro, Cuatro Hojas y San Alfonso; además en las inmediaciones de Córdoba Golf Club, se encuentra establecido el categórico barrio privado Villa Allende Golf.

En el ámbito comercial, la ciudad se desarrolla a partir de dos avenidas las cuales nuclean la mayor densidad comercial (Av. Goicoechea y Av. Gral. Roca). Observándose en ellas y sus alrededores la mayor actividad en este sentido, encontrándose negocios de todos los rubros, ofreciendo productos de los mas variados.

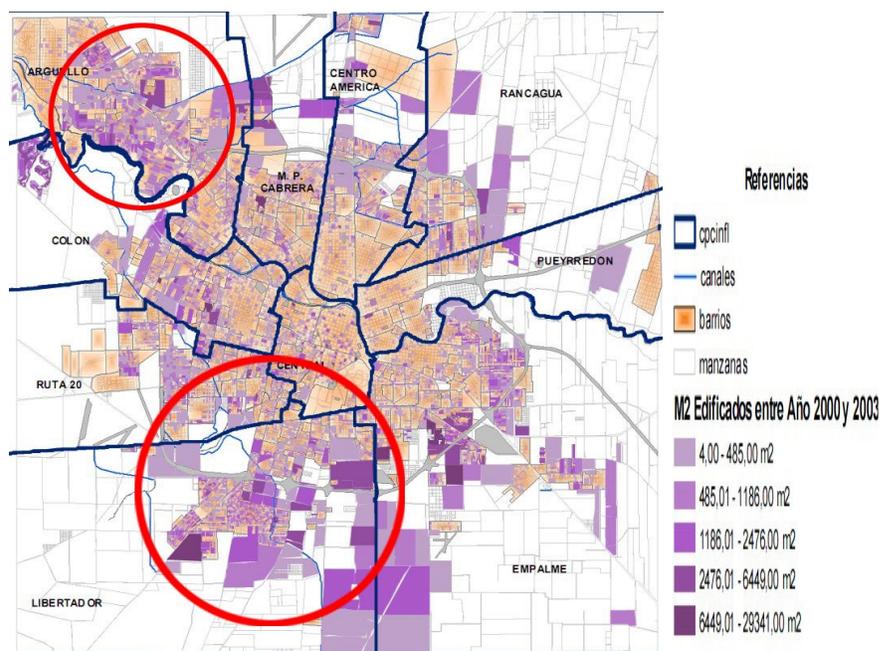
En otro orden, en la actualidad, Villa Allende, ésta gobernada por el intendente Máximo Martínez, el cual finalizará a finales de este año su mandato, pero encontrándose en campaña electoral, en busca de una nueva reelección en los próximos comicios.

### **Ciudad de Córdoba**

En otro orden unas de las principales vías de acceso a la ciudad de Córdoba, es la avenida Donato Álvarez, que desemboca en las cercanías del barrio cordobés Argüello. Es importante describir meramente, la capital provincial, principalmente porque se encuentra a muy poco kilómetros de localidad de Villa Allende.

Dicha ciudad, y según datos del ultimo Censo 2001, posee una población de 1.264.774 habitantes. A lo largo del tiempo, la ciudad fue creciendo y su expansión geográfica se fue modificando. Actualmente en la ciudad existen dos sectores que poseen el mayor crecimientos infraestructural de la ciudad, esto son la zona noroeste, y sur o suroeste.

**Gráfico 10:** Crecimiento infraestructural en la ciudad de Córdoba.



Fuente: Sistema de Información Empresarial, SIG, Municipalidad de Córdoba.

En lo que respecta, a la conglomeración de comercios e industrias, la zona de Argüello, es después del centro, unas de las que posee mayor densidad empresarial<sup>33</sup>, haciendo de esto un centro importante de consumo, además de, como vimos anteriormente, con el aumento de infraestructura.

Otra característica de la ciudad de Córdoba, como en muchas otras partes del país, es el surgimiento de una gran cantidad de barrios privados en sus alrededores, los cuales son elegidos por diversas familias, intentando encontrar allí una mayor seguridad y cuantiosos servicios adicionales que pueden brindarles éstos tipos de complejos habitacionales

Generalmente los habitantes de estos tipos de conglomerados se podrían categorizar en el sector ABC1, por los altos costos asociados que trae habitar en algunos de éstos<sup>34</sup>, en lo que se refiere al valor del m<sup>2</sup> de tierra, condiciones de construcción y expensas.

<sup>33</sup> Ver Anexo 7: Densidad empresarial en la ciudad de Córdoba.

<sup>34</sup> Ver Anexo 8: Distribución de barrios privados en la ciudad de Córdoba y alrededores.

## Análisis de las Cinco Fuerzas de M. Porter

### Cepas de la Villa y sus competidores

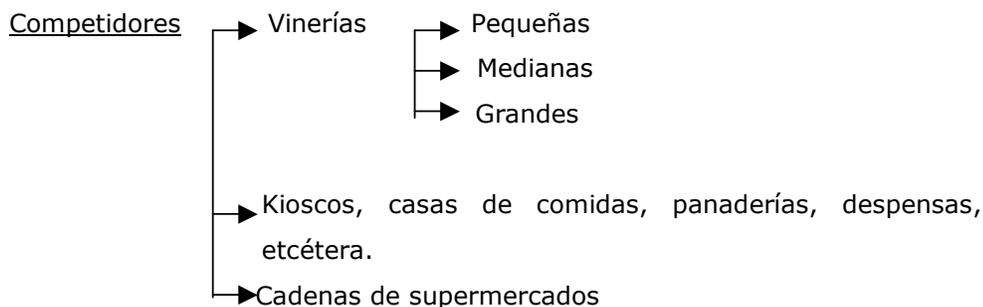
En cuanto a este punto, es importante señalar, que actualmente, la competencia en el sector es intensa. Existen centenares de Vinerías distribuidas por toda la provincia, pero con mayor densidad en la ciudad de Córdoba, y sus alrededores.

Además, últimamente la venta de bebidas alcohólicas, es un rubro que seduce a quienes son dueños de otros tipos de negocios, como son el caso, de kioscos, casas de comidas, panaderías, carnicerías, verdulerías entre otras; y que tienen la posibilidad, algunos de ellos, de tener precios bajos y usar márgenes pequeños; porque utilizan a la venta de bebidas, como solo complemento de su actividad principal, es decir, no es la fuente principal generadora de ingresos de sus negocios.

Por otro lado, se encuentran las cadenas de supermercados, que últimamente, han comenzado a utilizar los precios de bebidas alcohólicas (junto a los precios de la carne) como principal arma para competir entre ellos; haciendo grandes descuentos, exhibiendo ofertas casi al costo, utilizando márgenes pequeños, logrando de esa forma disminuir los márgenes del sector

Se encuentran tres tipos de competidores en el sector:

#### Parámetros para la clasificación de la competencia



- **Vinerías:** en cuanto a éstas, se dividió en cuatro tipos, dependiendo principalmente de los volúmenes de venta y disponibilidad de recursos.
  - Vinerías pequeñas: éstas se caracterizan por no tener una facturación mayor a los \$300.000 pesos anuales, tienen una sola

boca de expendio y generalmente son monotributistas. No tienen la posibilidad de tener buenos precios. Son generalmente aquellas vinerías que se encuentran ubicadas en los barrios, sobre calles que no son avenidas y son utilizadas para compras cotidianas.

- Vinerías medianas: en este tipo de negocios se pueden encontrar, vinotecas con una facturación anual entre los \$300.000 y los \$700.000 aproximadamente. Cuentan con una sola boca de venta, en ocasiones dos. Se caracterizan por tener mayor posibilidad para el manejo de precios, debido a que tienen capacidad de comprar mayores volúmenes, lo que les posibilita acceder a descuentos por cantidad. Se ubican en calles transitadas, son negocios de mayores dimensiones en metros cuadrados en comparación a las pequeñas. Tienen recursos para realizar publicidad en medios zonales, barriales, Internet (pero en pocos casos es utilizado); todavía no pudiendo llegar a utilizar los medios masivos como nexos entre ellos y sus clientes.
- Vinerías grandes: son aquellas cuya facturación anual supera el \$1.000.000 o mayor. Generalmente poseen más de una sucursal, en algunos casos, se están comenzando a expandir por medio de franquicias. Realizan mayores volúmenes de compra a sus proveedores, obteniendo un mejor precio, disminuyendo los costos de mercadería vendida, dándole la posibilidad de obtener mayores márgenes de ganancia, precios más bajos, mejores ofertas en góndola. Tienen la posibilidad de realizar sus acciones de Marketing a través de los medios masivos de comunicación, poseen una mayor fuerza de venta, más empleados, intentando brindar un servicio de mayor calidad. Muchas veces esto no sucede, por lo que es importante tener empleados motivados y con conocimientos de su actividad; esto se logra con asesoramiento a ellos, y a través de diferentes tipos de incentivos, no solo monetario.

Cepas de la Villa, pertenece a esta clasificación de vinerías, teniendo una facturación anual, mayor a \$1.500.000. Como estrategia los gerentes de la vinería prefirieron, hasta el momento, crecer centralizadamente en su negocio, invirtiendo en él, ampliando el salón de venta, depósitos, etcétera.

- **Kioscos, casas de comidas, despensas, panaderías, carnicerías, verdulerías, etcétera:** Estos tipos de negocios, como describimos anteriormente, tienen la posibilidad de fijar precios con márgenes pequeños, por la única razón que la venta de bebidas no es su actividad principal, es sólo un complemento de ésta. Pero por otro lado, tienen la desventaja, de que al no comprar en grandes volúmenes, no consiguen precios de compra competitivos con relación al resto de las vinerías.
  
- **Cadenas de supermercados:** Últimamente, la competencia con estos tipos de negocio se ha intensificado, debido a que, entre ellos, centrado sus estrategias competitivas en la disminución de los precios de venta de muchos de sus productos, como son los vinos; repercutiendo esta disminución, en los demás negocios del sector.

### **Competencia**

Haciendo referencia al mercado de la ciudad de Villa Allende, actualmente la gerencia de Cepas de la Villa, cree que posee una alta participación en el mercado, encontrándose en un sector industrial, en donde las barreras de salida, no son significativamente altas, ya que gran parte de los activos con el cual se cuenta, es comerciable con facilidad, como es el caso de los vehículos de trabajo y mercadería en deposito y góndolas.

En relación al mercado de Villa Allende, se afirma que existen tres negocios más de venta de bebidas alcohólica, perteneciente a la categoría de "vinería". Dos de ellos de características pequeñas, y otro dentro de la clasificación de mediana. Con relación a esta última, sólo se caracteriza por la venta de vinos segmento alto; a diferencia de Cepas de la Villa, que apunta además al segmento medio, y en menor medida al bajo.

Además se puede observar que existen una veintena de negocios en donde la actividad principal no es la venta de vinos, sino que es meramente un complemento a su rubro.

En cuanto a la otra categoría de competidores, como es la de Cadenas de Supermercados, se concluye que existen actualmente en la ciudad de Villa Allende, dos negocios de este tipo, el supermercado SPAR y el Supermercado DISCO

Dichos centros de compras influyen, y son una amenaza para Cepas de la Villa. Como respuesta a ésto, al momento en que se comenzaron a construir dichos supermercados, la dirección de la vinería, decidió perfilar el negocio en otro

sentido; permitiendo a la ésta diferenciarse y posicionarse de una manera diferente a éstos. La idea fue basarse en la teoría de que *el cliente siempre tiene la razón, calidad de servicio superior*, e incentivando al cliente para que se acerque al local, a través de la conformación de un lugar agradable, vistoso y cómodo.

### **Competidores potenciales**

En lo que respecta, al sector al que pertenece Cepas de la Villa, se observa que, a medida que aumenta la envergadura del negocio y la diferenciación de éste con respecto a alguna condición que lo caracterice, como puede ser el precio, el servicio, la imagen etc. las barreras de entrada a las cuales va a tener que hacer frente un nuevo competidor son altas. Principalmente porque:

- Necesitará una inversión inicial, destinando gran parte de ese dinero al posicionamiento de la imagen del nuevo negocio.
- Las empresas que dominan este rubro, realizan sus compras teniendo en cuenta el concepto de economía de escala; abasteciéndose en volúmenes altos, logrando obtener los menores costos de la mercadería comprada. A partir de ello, estas firmas se diferencian del resto en cuanto a sus menores precios a la venta, o mayores márgenes que les permiten invertir en mejores servicios. Por lo cual, cualquier nuevo competidor que analice establecerse en esta industria tiene que conocer esta característica.
- Existen una alta diferenciación de servicio, en cuanto a los competidores existente en el sector; en donde, cada vez se agrega al servicio convencional mayor valor agregado, para atraer y mantener a la clientela. Esta característica, repercute en todo aquel competidor potencial, porque tiene que analizar la necesidad de invertir en diferentes servicios, para lograr atraer a los clientes que se encuentran actualmente cautivados por los competidores.
- Muchas empresas que compiten actualmente, poseen varios años en el rubro, lo que les proporciona a éstos, un conocimiento mayor de las variables que influyen en el rubro, y cómo responder a cada una de éstas.
- Los proveedores mas importantes, en su mayoría, poseen contratos de venta por objetivos con las firmas mas sólidas y

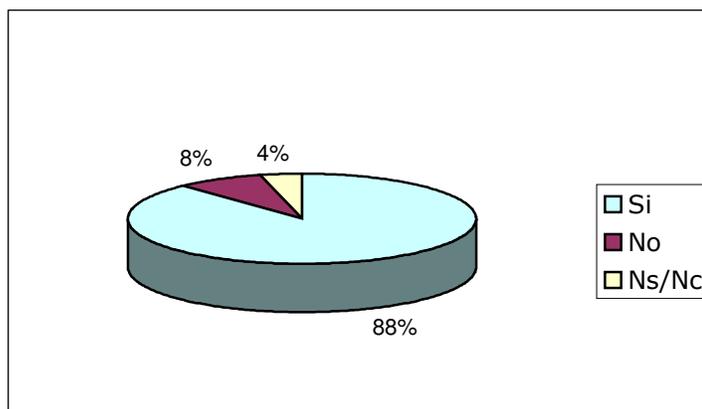
serias del rubro, obteniendo estas vinerías, mejores condiciones de precio, plazos de pago, y servicios que el resto de ellas.

Todas estas barreras, se encuentran al momento de querer establecer un negocio el cual sea competitivo con el resto de los competidores, de característica de vinería "mediana" o "grande". Mientras menor es la dimensión del proyecto, menores seguramente serán algunas barreras, pero así también las proyecciones de venta de éste y su incidencia en el sector.

Además, es importante destacar que al momento de enunciar y calificar las barreras de entrada como "altas", éstas son comparadas en relación a otros sectores pertenecientes a la misma industria del comercio; ya que evaluando dichas barreras con las que se podrían encontrar en industrias mas lejanas, como podría ser por ejemplo, la producción de auto-partes, o el sector agropecuario, es de entender que las barreras de ingreso que se encuentran en el sector al cual pertenece Cepas de la Villa, son considerablemente "bajas".

Desde el año 2002 hasta finales del año 2005, debido a estas características y a una mayor difusión de la cultura del vino en toda la Argentina; se abrieron una gran cantidad de vinerías pequeñas en la provincia de Córdoba. Esto provocó una saturación del mercado, creciendo la oferta a un mayor ritmo de lo que crecía aquel; pero a partir del 2006, muchas de éstas comienzan a salir del rubro, presionadas por las bajas facturaciones, logrando así que, poco a poco, se equilibre la oferta con la demanda.

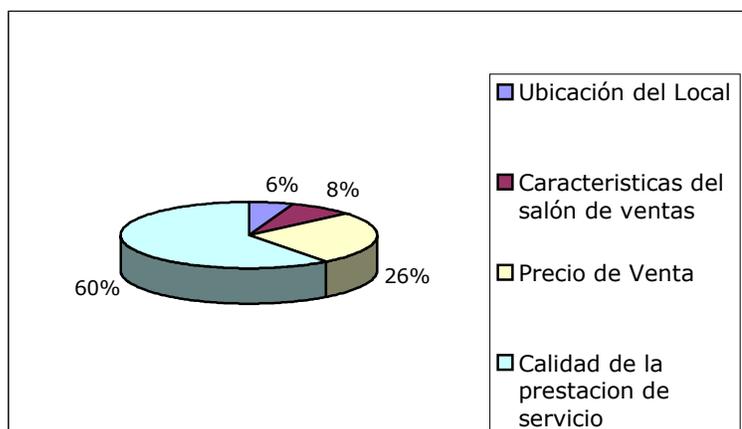
**Gráfico 11:** Ventaja sobre la competencia



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a este punto, y según los datos relevados a través de las encuestas, Cepas de la Villa, posee una alta diferenciación de sus competidores, según percepciones de los clientes, ya el 88% de éstos consideró que la tenía.

**Gráfico 12:** Principal ventaja.



Fuente: Elaboración propia.

Al momento de consultar, cual sería la principal ventaja, el 60% afirmó que la “calidad en la prestación del servicio”, era la primordial, superando otras características, como son el “precio”, “características del salón de venta” o “ubicación del local”. Estos valores revelan una fortaleza importante, de Cepas de la Villa, con respecto a los consumidores, y una barrera de entrada con aquellos potenciales.

Para Cepas de la Villa, los principales competidores potenciales, son todos aquellos negocios dedicados a la venta de bebidas, con un gran potencial de crecimiento, conocedores del rubro, con lazos comerciales con los proveedores, o los distribuidores que extienden las cadenas de valor, para llegar al cliente en forma directa, ya que serían los que más fácilmente podrían sortear las barreras de entrada con las que cuenta el sector.

Otro tipo de competidor potencial, son todos aquellos que utilicen Internet, como canal de venta, pudiendo alcanzar a los clientes actuales de Cepas de la Villa.

Una vez analizados los competidores actuales y potenciales de Cepas de la Villa, con sus respectivas barreras, tanto de salida como de ingreso y continuando con la teoría que justifica esta sección del trabajo, se puede afirmar que la empresa se encuentra en una industria la cual desalienta a los clientes potenciales mediante sus barreras de ingreso fuertes, y alienta abandonar a aquellos competidores poco exitosos, ayudando a mantener las utilidades de la industria.

Tabla 6: características del sector.

		<b>Barrera contra la entrada</b>	
		<b>Débiles</b>	<b>Fuertes</b>
<b>Barreras Contra la salida</b>	<b>Débiles</b>	Rendimientos bajos y estables	<b>Rendimientos bajos y riesgosos</b>
	<b>Fuertes</b>	Rendimientos altos y Estables	Rendimientos altos y riesgosos

Fuente: Elaboración propia

### Cientes

Actualmente, los clientes de Cepas de la Villa tienen gran poder de negociación, a razón de que, por un lado hay una gran oferta en el mercado, y por otro, existe una gran cantidad de información; lo que hace que el cliente tenga mayor conocimiento, tanto de características, como de precios.

En cuanto a los diferentes tipos de clientes se puede considerar que en su mayoría, la vinería apunta al consumidor final, suministrándole servicio tanto para su consumo cotidiano como para sus eventos personales.

En cuanto a este tipo de cliente, y según los datos recolectados en la encuesta realizada, en su mayoría son personas que se caracterizan por vivir a menos de dos kilómetros de distancia, concurrir o solicitar algún servicio de la vinería por lo menos una vez al mes, con un monto mensual superior a los \$21, conformados éste, en su mayoría, por productos que superan los \$6 a la venta. Interesándole en mayor medida, la calidad de la prestación por sobre cualquier otra característica, como podría ser el precio.

Asimismo, y según datos expuestos por la gerencia, se afirma que los clientes son personas que se interesan por conocer particularidades del producto, observando diferentes alternativas.

Además de los clientes finales, también existen otros dos tipos de consumidores que, aunque sea en menor medida, demandan cualquiera de las tres prestaciones disponibles de Cepas de la Villa. Estos Son:

- Eventos, Salones; Fiestas: con respecto a esta clasificación podemos decir que; como en el caso de los clientes finales, en su gran mayoría conocen los precios, y aunque así no fuese, solicitan diferentes presupuestos a distintos negocios, y el que ofrezca la

menor cotización se quedará con él. Por esta razón se puede decir que este tipo de cliente tiene un gran poder de negociación.

- Vinerías pequeñas, negocios de diferentes rubros: con relación a esta clasificación de clientes, tienen como en el caso anterior un gran poder de negociación (sobre todo las vinerías).

### **Productos sustitutos**

En cuanto a este tipo de fuerza, no se ha podido encontrar en si un producto sustituto que satisfaga la misma necesidad, por la única razón de que cualquier sustituto de una bebida, es otra bebida; y Cepas de la Villa vende todo tipo de bebidas, que abarca un rango que se ubica desde gaseosas hasta licores, pasando por todo tipo de opciones.

Lo que sí se puede encontrar, son sustitutos en cuanto a los servicios; poco a poco, crecen las vinerías virtuales, que sin tener un lugar físico de venta logran vender bebidas, por medios de pedidos telefónicos o pagina de Internet, donde con el solo click del cliente o cibernauta, acceden al servicio. En estas páginas se especifican las formas de pago y de entrega.

El servicio electrónico no se encuentra muy desarrollado actualmente en la Argentina, pero se sabe que está creciendo a gran escala.

En la ciudad de Villa Allende, actualmente, no existe ningún tipo de negocio que se dedique a ésto; pero es necesario estar atento, porque se espera que no tarden mucho en llegar.

### **Proveedores**

La empresa, posee muchos proveedores, que en la actualidad, superan el número de treinta. Sin embargo, no todos tienen la misma importancia. Existen seis de ellos, a los cuales se asignan el 80% de las compras anuales, siendo éstos de gran importancia para el correcto funcionamiento del negocio y finanzas de éste. Estos proveedores son:

- Bodegas Chandon
- Luigi Bosca
- Familia Zuccardi
- Branca
- Trapiche
- Bodega El Esteco

Una característica común, en cuanto a éstos proveedores, es que cada uno de ellos comercializa productos de alta rotación e importante posicionamiento en la mente de los consumidores.

La relación comercial, en su mayoría, se efectúa a través de contratos, con objetivos anuales a cumplir, fijando volúmenes de compra mínimos, obteniendo de esta manera, la categoría de distribuidor oficial, otorgándole a la vinería precios diferenciales y ayuda económica en la realización de acciones comerciales y publicitarias que desarrolle la ésta.

## **ANALISIS FODA**

### **Fortalezas**

- Prestación de un servicio por parte de Cepas de la Villa, diferenciado con respecto a la de los competidores, según la percepción de los clientes, y sobre la base de la encuesta realizada. Significando ésto, una barrera de entrada importante para cualquier otro competidor que evalué establecerse en el mercado de villa allende.
- Alta valoración de los clientes a la calidad de servicio prestado por Cepas de la Villa; afirmando, la mayoría de ellos, que éste es uno de los aspectos fundamentales de la diferenciación de Cepas de la Villa; por sobre otras características mas fácilmente igualables por parte de los competidores, como podría ser el precio de venta o características del salón de venta.
- Relaciones comerciales con los principales proveedores del rubro, fundadas en la mayoría de los casos, por vínculos contractuales con éstos; obteniendo, mejores condiciones de compra, con respecto a aquellas vinerías que no los tienen. Otorgándole, además, una imagen de mayor prestigio con respecto a otros proveedores y/o competidores del rubro.
- Importante volumen de venta sobre la base de la facturación mensual, originando ésto, mejores condiciones de compra, tanto en precio como en plazo.
- Destacada ubicación de la vinería en Villa Allende: en la avenida principal de la ciudad, lugar privilegiado, con un elevado flujo de personas que circulan por frente de la vinería, posibilitándole a ésta, mayor posibilidades de venta.
- Experiencia, relacionada a los diez años de actividad en el rubro, habiendo superado diferentes momentos y circunstancias, tanto internas como externas, otorgándole ésto, un mayor conocimiento sobre las variables que influyen en el sector.

### **Debilidades**

- Ausencia de Planificación a largo plazo, que oriente y guíe de una manera racional y objetiva, los programas y acciones necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- Alto poder de negociación por parte de algunos proveedores propios de la vinería, teniendo que aceptar condiciones las cuales no serían las óptimas para la empresa.
- Grandes volúmenes de mercadería en depósito, por un valor aproximado a \$500.000, ayudado por baja rotación de muchos de los productos, haciendo que los costos de mantenimiento, aumenten notablemente.
- Saturación del servicio en horarios de alta demanda, causando ésto una baja en la satisfacción del cliente, según los datos resultantes de las encuestas realizadas. Esto podría derivar en la pérdida de clientes actuales.

### **Oportunidades**

- Aumento del consumo nacional de vinos finos, caracterizándose esta tendencia, por el surgimiento de un nuevo perfil de consumidor, más interesado en las particularidades del producto a consumir; demandando un servicio especializado. Es necesario conocer las necesidades propias de este segmento, y adecuar la prestación del servicio para satisfacerlas lo máximo posible.
- Surgimiento en los últimos años un nuevo canal de venta, como es Internet; caracterizado por la digitalización de la relación de compra-venta, en donde mediante gestiones electrónicas, se realiza todo el proceso de prestación de servicio, salvo la entrega. En caso de que la vinería se anime a desarrollar plenamente este canal, será muy importante para captar nuevos clientes, de mercados geográficos más lejanos.
- Importante crecimiento del sector noroeste de la ciudad de Córdoba. Estableciéndose determinadas avenidas como centro de compras importantes, a partir del establecimiento de nuevos barrios y el desarrollo de infraestructura necesaria para el consumo.
- Considerable crecimiento de la ciudad de Villa Allende, tanto en población como en infraestructura; aumentando con éste, el mercado objetivo al cual sirve Cepas de la Villa.

### Amenazas

- Proliferación de vinerías pequeñas y medianas, atraídas por la tendencia actual de la actividad, tanto en la Argentina como en el mundo.
- Villa Allende comienza ser un mercado atractivo para otros competidores, a partir de su crecimiento, aumentando la competencia en caso que se establezcan éstos en la ciudad.
- Constantes publicaciones de ofertas basadas en precios de los vinos, por parte de diferentes supermercados, influyendo ésto, en alguna medida, en la disminución de los márgenes de ganancias utilizados en el sector.
- Constante aumento de precios de productos y servicios en la Argentina, sin actualización de los salarios en algunos sectores de la población argentina, causando en estos sectores, pérdida en el poder de compra, repercutiendo en disminución del consumo por parte de éstas personas.
- Surgimiento de un nuevo canal de venta, y con ésto nuevos competidores, de características diferentes a los existentes en el sector. Pudiendo desarrollar grandes mercados geográficos, atención personalizada a la distancia, e información al instante. La incorporación de éste nuevo actor al sector, intensifica la competencia existente.



## **CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Sobre la base del diagnóstico podemos concluir que Cepas de la Villa se encuentra desorganizada internamente y en un contexto competitivo.

Actualmente, la vinería, no posee ningún tipo de planificación formalizada, como tampoco una estructura organizacional definida que jerarquice los roles y funciones. Ésto hace que todas aquellas acciones tendiente a cumplir los objetivos no sigan ningún tipo de planificación racional para dicho cumplimiento.

Tanto en el personal de trabajo como en la dirección, se notan arraigados los valores principales de la organización, que se identifican como *Honestidad, Trabajo y Predisposición*; los cuales son conocidos y respetados.

En cuanto a la gerencia, es importante destacar que son concientes que para tener un cliente satisfecho, es necesario un vendedor motivado, para lograrlo, se dirigen a sus empleados de una manera particular para cada uno de ellos, influenciándolos de manera diferente para la ejecución de las actividades que hacen a la empresa.

Es por ello, y según datos expuestos por los gerentes, conocen que poseen empleados con distintas predisposiciones al trabajo, como también niveles de capacidad, por consiguiente son necesario diferentes "estilos de dirección".

El proceso de control organizativo, es casi inexistente, no encontrándose registros viables que permitan un control de los procesos internos eficientes para una correcta prestación del servicio.

En cuanto a las finanzas y los valores que se ha podido tener acceso, se observa que no existen problemas sustanciales que puedan poner en peligro a la existencia de la empresa, por el contrario dicha organización se encuentra en una tendencia de facturación positiva.

Unos de los puntos negativos y a tener en cuenta, son los alto volúmenes de mercarías en depósitos, los cuales en un futuro podrían ocasionar problemas financieros.

Analizando el entorno, sobre la base de las Cinco Fuerzas de Porter, se observa que, actualmente, Cepas de la Villa, se encuentra en un sector económico de alta competencia, con una gran cantidad de competidores de todo tipo y tamaño; con proveedores que tienen gran poder de negociación y clientes con conocimientos e información, que hacen que sea fundamental un servicio de alta calidad a un precio acorde.

Con relación al mercado de Villa Allende, se puede decir que se encuentra en una tendencia de crecimiento, tanto en lo demográfico, como en lo infraestructural;



beneficiando ésto, a la vinería en lo que respecta al crecimiento de su mercado objetivo. Al mismo tiempo, dicha tendencia se convierte en una amenaza a tener en cuenta, ya que muchos competidores podrían estar evaluando establecer su negocio en dicho mercado.

En otro orden, y cercana a Villa Allende, se ubica la capital cordobesa, la cual se encuentra en un mercado crecimiento infraestructural, tanto en lo que respecta a centros de consumo, como poblacional, principalmente en algunos sectores de ésta, como es el noroeste de su geografía. Esta característica de la vecina ciudad, es importante conocer ya que podría ser tenida en cuenta como una oportunidad al momento de analizar un crecimiento del mercado objetivo.



# **PLAN ESTRATÉGICO**

---



---

## VISIÓN

---

*Afianzarse como principal proveedor de bebidas tanto a clientes finales como intermediarios, en la provincia de Córdoba.*

---

## MISIÓN

---

*Brindar un servicio de abastecimiento de bebidas, tanto a consumidores finales, como también a intermediarios. Donde la guía general de toda negociación, sean los valores de la organización: Honestidad, trabajo y predisposición.*

---

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

- Lograr un crecimiento empresarial a través del desarrollo de un nuevo mercado geográfico, específicamente en la zona norte de la ciudad de Córdoba.
- Fortalecer la actual tendencia de crecimiento del Local de Villa Allende.

---

## ESTRATEGIA

---

*Alcanzar un crecimiento de la organización, basado principalmente, en el desarrollo de un nuevo mercado, manteniendo los lineamientos principales que hacen al funcionamiento de Cepas de la Villa.*

Dicha estrategia tiene como ejes principales la Diferenciación y el Crecimiento Intensivo.

**Diferenciación:** tiene como propósito posicionar a la vinería en la mente de los consumidores a través de una opción diferente, en donde éstos puedan percibir y asociar al negocio, no solo por sus productos y rubro al que pertenece, sino que también por los servicios que brinda, destacando la calidad y atención personalizada.

Es por ésto, que la diferenciación se funda como unos de los ejes estratégicos, intentando ofrecer a los clientes una prestación de servicio superadora con respecto a los competidores.

Es importante destacar, que para lograr proyectar esta imagen a los consumidores, es necesario mantener el personal de venta motivado e instruido, un local de venta, agradable y vistoso, y una variedad de servicios que hagan sentir al cliente que la empresa está a su disposición para cuando lo desee.



La implementación con éxito de esta estrategia, será importante para lograr una menor sensibilidad al precio por parte de los clientes y una mayor fidelidad de éstos, beneficiando a la empresa.

**Crecimiento Intensivo:** Siguiendo con la estrategia definida, y como parte del plan estratégico, se apunta por un lado, y principalmente, al “desarrollo de mercado” creando nuevos clientes fuera del mercado geográfico que actualmente sirve Cepas de la Villa; y por otro lado, aunque en menor medida, “penetración en el mercado” para lograr la atracción de clientes potenciales dentro del mercado de Villa Allende.

Para el cumplimiento de la estrategia, y los objetivos planteados se realizará un *Plan Operativo Principal*, en el cual se basará la mayor parte del trabajo, y otro, *Plan de apoyo*, con el que se intentará acompañar al Plan Operativo en *acciones básicas de Marketing* y de *gestión de información*, centrándose esto último en la gestión de la información a través de los diferentes procesos de la prestación del servicio. Es preciso hacer la salvedad, que el programa de Marketing, servirá solo como una guía de acción, dejando a criterio de la dirección la realización o no, de estudios y actividades mas específicas, cuyo responsable sería, en dicho caso, un profesional del Marketing.

## **POLÍTICAS**

---

- Predisposición al trabajo, y a la atención del cliente.
- Mantenimiento de un correcto y agradable ambiente de trabajo.
- Mejoramiento continuo, en todas las etapas de la prestación del servicio.
- Flexibilidad en las decisiones, manteniendo como parámetro los valores fundamentales de la organización..

## **VALORES**

---

*Honestidad, trabajo y predisposición.*



---

## **PLAN OPERATIVO PRINCIPAL**

---

### **PROGRAMA 1:**

#### **DESARROLLO SUCURSAL ARGÜELLO**

##### **Descripción:**

La apertura de una nueva sucursal es una manera de ampliar el mercado, intentando atraer a una mayor cantidad de clientes y aumentar la facturación.

En otro sentido, una mayor venta, brindará un mayor poder de compra con relación a los proveedores, obteniendo mejores precios. Además, con la disminución de mercadería en stock.

##### **Objetivos:**

- Lograr un Crecimiento, en un 20%, en la tendencia Propia de facturación de Cepas de la Villa (local Villa Allende) en un plazo de tres años a partir de la apertura del nuevo local de venta<sup>35</sup>.
- Captar nuevos clientes a través del desarrollo de un nuevo mercado.
- Favorecer una mayor rotación de mercadería en depósito.

##### **Estudio Técnico:**

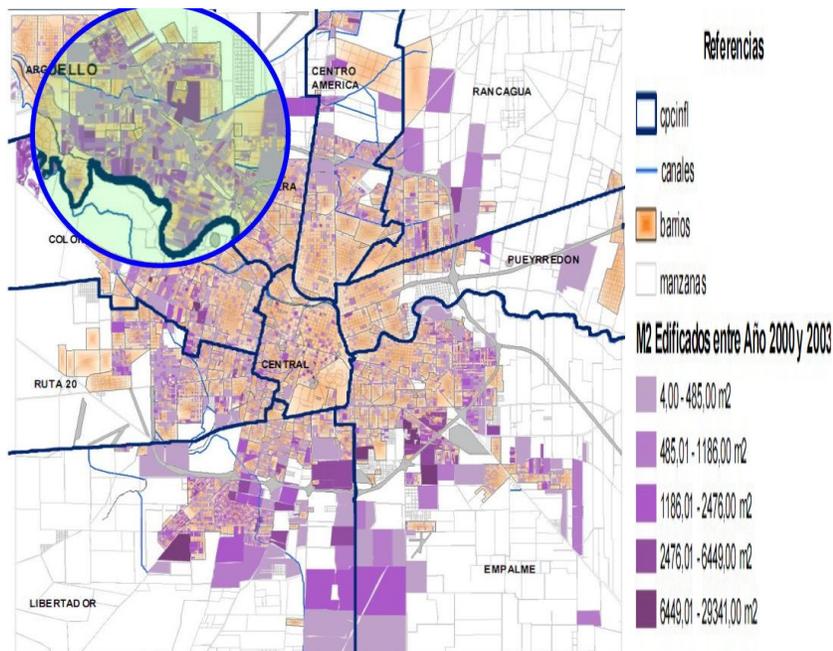
##### **Localización:**

El lugar geográfico elegido para el establecimiento de la nueva sucursal será el barrio de Argüello en la zona noroeste de la capital de la provincia de Córdoba, sobre la avenida Recta Martinoli.

---

<sup>35</sup> el monto utilizado para la comparación, será igual al proyectado para la facturación del local de Villa Allende en el año 2009 (\$2.318.573). Ver Anexo 9: Análisis Cuantitativo.

Gráfico 13: Zona de localización de la vinería.



Fuente: Elaboración propia.

Factores determinantes para la selección de ubicación:

- Ausencia de grandes competidores.
- Avenida con importante afluencia de tránsito, siendo una de las principales vías de acceso de la zona noroeste hacia el centro. Es transitada por habitantes de los barrios privados ubicados en las inmediaciones<sup>36</sup>, siendo estos clientes potenciales, muy importantes para la gerencia.
- Zona de importante crecimiento infraestructural; caracterizándose como unos de los sectores de mayor desarrollo de la ciudad de Córdoba, considerándose un como centro de consumo significativo.
- Sector geográfico de la capital cordobesa más cercano, con respecto a la fuente de aprovisionamiento, que son los depósitos de mercadería situados en Villa Allende y Argüello, ayudando ésto a la disminución tanto en los tiempos de aprovisionamientos como también los costos de transporte.
- Disponibilidad de locales comerciales para alquilar.
- Disponibilidad de todos los servicios y suministros públicos.
- Ausencias de limitaciones legales e impositivas.

<sup>36</sup> Ver Anexo 10: Posible ubicación del nuevo local.

### **Ingeniería del proyecto:**

Es importante para un correcto funcionamiento de la nueva sucursal, observar e interpretar al servicio, como un sistema, en donde existen entradas, un proceso, y salidas; habiendo en cada etapa lugar para la retroalimentación.

El servicio prestado de Cepas de la Villa, se podría diagramar de la siguiente manera

Gráfico 14: Sistema de prestación del servicio.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el esquema anterior, y a modo de diagramar el proceso de prestación del servicio, se identificaron como entradas a todos aquellos elementos que son necesarios e imprescindibles para el desarrollo del servicio prestado, como son:

- Productos: todos aquellos vinos exhibidos para la venta, los cuales pueden estar situados en las estanterías, o en los depósitos internos de la vinería.
- Mano de obra: en este caso, la mano de obra utilizada, es el personal de venta, que cumple funciones de abastecimiento y la venta propiamente dicha.
- Infraestructura: se refiere a al local de venta propiamente dicho, las estanterías, góndolas, heladeras, vehículos, y demás elementos necesarios para la prestación del servicio.
- Cliente: persona que arriba a la vinería en busca de la satisfacción de una necesidad.
- Insumos: todos aquellos elementos u objetos necesarios para la prestación diaria del servicio

En cuanto al proceso de prestación del servicio, se dirige a los diferentes tipos de cliente que tiene la vinería, sobre la base de sus tres modalidades de venta, como son:

- Venta en local.
- Delivery.
- Evento.

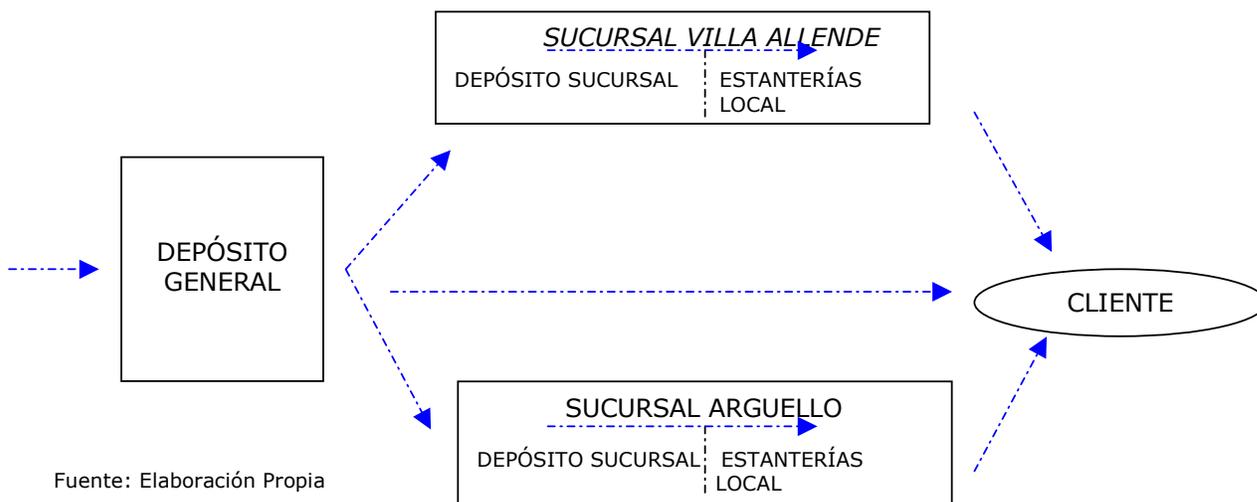
Según el tipo de cliente, y necesidades propias de éste, se realiza la modalidad que convenga para dicho caso. Es sumamente importante en esta etapa, la seriedad y responsabilidad del personal de venta, ya que se convierten en los representantes de la empresa con relación al cliente, por lo cual, el consumidor entre otras cosas, evaluará a la vinería, según el trato que haya tenido con el vendedor.

Como salida al sistema de prestación del servicio, se encuentra las ventas realizadas, con sus costos y ganancias generadas, la satisfacción o no del cliente, e información generada por la prestación, la cual es sumamente importante para realizar una retroalimentación y corregir aquellos errores u acciones que lo necesiten.

**Flujo de la mercadería**

En otro orden, existe otro proceso necesario que es imprescindible para la prestación del servicio, como es el del recorrido interno que realiza la mercadería desde que es comprada hasta que está lista para ser vendida en góndola.

Gráfico 15: Flujo de la mercadería



En el flujo de la mercadería a través del proceso de prestación del servicio, se puede observar que, como primera instancia, los productos son ingresados al depósito general, situado en el barrio de Argüello en la ciudad de Córdoba; el siguiente paso es la distribución a las diferentes sucursales, en las cuales son almacenados, en un principio, en los depósitos propios de cada una de ellas, y luego colocadas en góndolas, en donde se encontrarán a disposición para el cliente final.

Por otro lado, existe un recorrido diferente que puede atravesar la mercadería para llegar al cliente, eliminando el paso por las sucursales, despachándose al cliente directamente desde el depósito general. Este flujo, principalmente es utilizado en aquellas ventas que se dirigen "eventos" o "intermediarios", compras de un volumen mayor en donde no se justificaría realizar el otro flujo de mercadería.

### **Tamaño**

Esta nueva sucursal, se identificaría por poseer una facturación dentro del rango de la categoría Vinería Mediana, no superando en sus primeros años los \$700.000 anuales, pero así también, con características de Vinería Grande, debido a su condición de ser una boca más de expendio de un negocio mayor; lo que le permitiría poseer los mismos precios de compra, márgenes de venta, ofertas en góndola, entre otras, al igual que el local de Villa Allende.

- Dimensiones del local:

Aproximadamente 8 metros X 10 metros

- Recursos Humanos necesarios.

- Encargado de local de venta con 48 horas semanales.
- Empleado con 36 horas semanales.
- Empleado con 24 horas semanales.

Entre otras cosas, el tamaño del proyecto responde, además, a los requerimientos de crecimiento paulatino y seguro, expresado por la gerencia.

### **Variables analizadas en el estudio técnico**

- Localización del proyecto: Barrio Argüello de la ciudad de Córdoba.
- Representación sistémica del proceso de prestación del servicio y flujo de la mercadería.
- Dimensiones del local de venta: aproximadamente 8 metros X 10 metros

- Recursos humanos necesarios:
  - Un Encargado de local (48 horas semanales)
  - Dos empleados (36 horas semanales y 24 horas semanales)

En posteriores análisis, se evaluarán económicamente dichas variables.

### Estudio de mercado

#### **Mercado objetivo**

Es necesario para un correcto análisis del mercado realizar una segmentación geográfica de éste y a partir de allí determinar tanto los clientes como los competidores potenciales.

Como se describe en el estudio técnico, la nueva sucursal, se encontrará situada en la provincia de Córdoba, precisamente en barrio Argüello, en la zona noroeste de la ciudad. Alrededor del mismo, se encuentran una veintena de otros barrios, en los cuales habitan potenciales clientes de Cepas de la Villa.

Con el propósito de agudizar el análisis, se determinaran, por un lado, las dimensiones geográficas en dónde la nueva sucursal va a competir, analizándose las variables más importantes de ésta; y por otro lado, una superficie llamada de "zona de influencia", de mayor tamaño que la anterior.

Es necesario aclarar que en la última delimitación, solamente se realizará un análisis enunciativo, para conocer características geográfica de ésta, analizando en mayor medida el "mercado objetivo" propio de la nueva sucursal.

Por esto se determinaron:

- Mercado geográfico objetivo: como aquel que se conforma por todos los barrios que se ubican en cercanía del la sucursal de Cepas de la Villa.

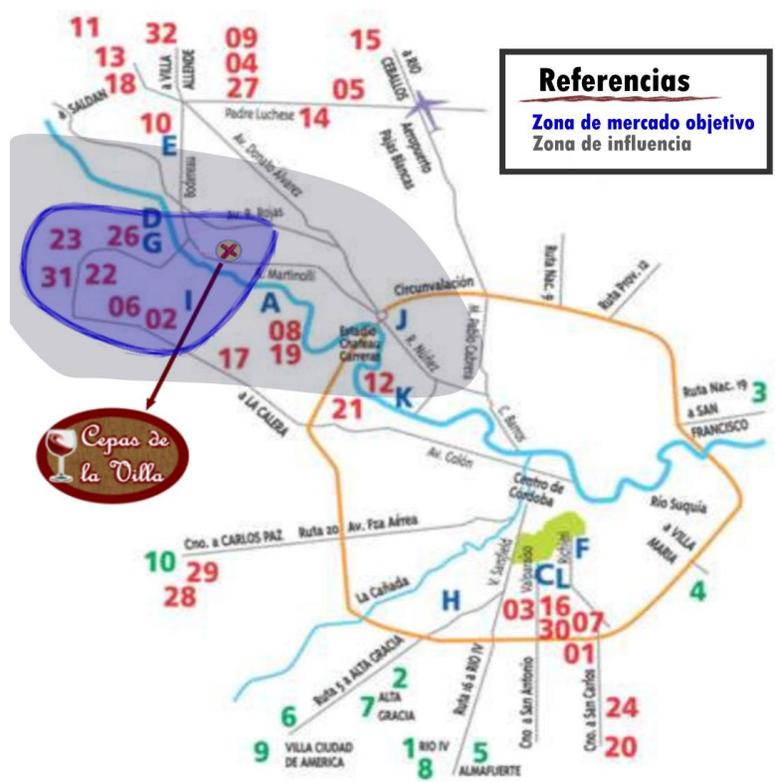
Como población cercana, se tomará en cuenta a todas las personas que habitan, en una superficie no mayor a dos kilómetros de la ubicación del local de venta, justificándose esta distancia, principalmente en que sobre la base de las encuestas realizadas, en donde cerca del 80% de los clientes habita a no más de dos kilómetros. Además, serán tenidos en cuenta, como mercado objetivo, los habitantes de numerosos barrios cerrados que se encuentran en las inmediaciones.

- Zona de influencia: aquellos barrios que se encuentran en los alrededores del mercado objetivo, tomando como límites los siguientes barrios:
  - Norte: Zona Countries.
  - Noroeste Zona Countries.
  - Noroeste: Zona Countries.
  - Este: Poeta Lugones.
  - Oeste: Zona Countries.
  - Sur: Urca.
  - Sureste: Villa Cabrera.
  - Suroeste: Bajo Palermo.

Esta zona es habitada por personas que difícilmente se trasladan a realizar sus compras cotidianas o comunes a Cepas de la Villa; sin embargo, es importante conocer dicha población, allí podrían habitar clientes potenciales para otros tipos de servicios prestados por la vinería, como son "Evento", en donde los clientes consultan presupuestos a diferentes proveedores intentando encontrar el mejor servicio en cuanto a precio-calidad, extendiendo su marco de búsqueda, consultando además a vinerías que no se encuentran en las cercanías de sus domicilios; y el servicio de "Delivery", donde con solamente una llamada telefónica, el cliente se asegura que los productos sean enviados y facturados en su domicilio particular.

Además, de estas dos maneras de abastecer a dichos clientes, con la ejecución de este proyecto, se contará con un nuevo canal de ventas, Internet, en donde, los clientes mediante la navegación de un sitio propio de Cepas de la Villa, podrán observar diversas promociones, precios, productos, entre otras cosas; gestionando, si lo desean, el pedido de compra, el cual le será enviado a su domicilio.

Gráfico 16: Mercado objetivo y zona de influencia.



Fuente: Elaboración propia

### **Segmento de clientes objetivo**

Una vez definido el mercado geográfico objetivo, será importante conocer los potenciales clientes que habitan en dicha zona.

Para ello se determinaron tres parámetros generales, los cuales, a través de su interrelación y combinación ayudarán a definir al segmento objetivo, para el cual apunta la vinería.

- **Edad:** El tipo de producto comercializado, en su mayoría bebidas alcohólicas, es un determinante al momento de definir a los clientes a los cuales apunta la vinería; eliminando como potencial cliente a toda aquella persona que sea menor de edad, según la ley. Además de esto, y conociendo la información arrojada por el análisis de la encuesta<sup>37</sup> relacionada a las edades de los clientes actuales de la vinería, se observa que en el 99% de los éstos, superan o igualan la edad de 20 años, por lo tanto, y según este parámetro:

“Toda persona mayor o igual a veinte años será tenido en cuenta como cliente potencial”.

<sup>37</sup> Ver Anexo 1: Análisis de Encuesta

- Ubicación domiciliaria: conociendo, que los consumidores no realizan grandes distancias para abastecerse de dichos productos, salvo en compras excepcionales y observando según el análisis de la encuesta que el 80 % de los clientes habita a una distancia inferior a los dos kilómetros. Por lo tanto:

“Toda persona que habite a no más de dos kilómetros de distancia de la sucursal de Cepas de la Villa Argüello, será tenida en cuenta como cliente potencial, según este parámetro”.

- Poder adquisitivo: a partir del diagnóstico organizacional, se puede conocer que los principales clientes de Cepas de la Villa, consumen bebidas con un precio superior o igual a los 6 pesos. A partir de esta afirmación, y con la intención de determinar de una manera más correcta y viable, el mercado objetivo, se establecieron dos supuestos:
  - Toda persona que posea la capacidad de compra de un producto, el cual no tiene por característica satisfacer una necesidad básica, que su precio es igual o superior a los 6 pesos, con un volumen de compra mensual superior a los 21 pesos en la vinería, (como es el caso del 92%<sup>38</sup> de los actuales clientes de Cepas de la Villa); pertenece a un grupo de consumidores que poseen un poder de compra medio o alto.
  - Toda persona que posee un poder de compra medio o alto, habita en general, barrios en donde el m<sup>2</sup> supera los 80 pesos, según criterio del autor.

A partir de estas suposiciones; se afirma que:

“Toda persona que habite un barrio el cual, el costo del m<sup>2</sup> de tierra supere o iguale a los 80 pesos, es un cliente potencial de Cepas De Villa.”

Una vez analizados los tres parámetros de segmentación de mercado expuestos anteriormente, y relacionándolos unos con otros se puede afirmar que el mercado objetivo al cual apunta la vinería se componen por:

*Personas mayores de 20 años, situadas en cercanía de la vinería, las cuales posee un poder adquisitivo de característica medio – alto.*

<sup>38</sup> Ver Anexo 1: Análisis de Encuesta

A partir del conocimiento del segmento de clientes al cual apuntará principalmente Cepas de la Villa Argüello, y con la información obtenida tanto en la Municipalidad de Córdoba<sup>39</sup> se obtuvo que: 17.549 personas son mayores de 20 años<sup>40</sup>, y habitan algún barrio cercano a la ubicación de Cepas de la Villa y donde el valor del m<sup>2</sup>, es superior a \$80<sup>41</sup>. Es importante aclarar que el único barrio que no cumple dicha condición es Villa Warcalde, será tenido en cuenta, en el análisis, ya que los habitantes de ese barrio, según criterio del autor, son potenciales clientes de la vinería, según el segmento elegido.

Tabla 7: Población Mercado objetivo

BARRIO	20-64	+65 Años	TOTAL
ALBORADA NORTE	216	30	246
ALBORADA SUR	209	38	247
ARGUELLO	8385	1226	9611
GRANJA DE FUNES	2339	420	2759
LA CAROLINA	257	79	336
LA SALLE	375	41	416
PARQUE MODELO	212	31	243
VILLA BELGRANO	2785	383	3168
VILLA CLARET	401	52	453
VILLA SOLFERINO	329	39	368
VILLA WARCALDE	444	33	477
<b>POBLACION</b>			<b>18324</b>

Fuente: Elaboración propia.

Además de las personas que habitan los barrios cercanos, dentro de los clientes potenciales, se encuentran aquellos que poseen su vivienda en los barrios privados ubicados en las inmediaciones de la ubicación del local, ascendiendo éstos al número de 2.878 personas

Tabla 8: Población barrios privados.

Fuente: Elaboración propia

BARRIOS PRIVADOS	TOTAL
LA RESERVA	126
LAS DELICIAS	552
ALTOS DEL CHATEU	74
VALLE ESCONDIDO	1022
LOMAS DE LA CAROLINA	752
EL BOSQUE	192
LA ARBOLEDA	10
CINCO LOMAS	80
CORRAL DE BARRACAS	70
<b>TOTAL</b>	<b>2878<sup>42</sup></b>

<sup>39</sup> Municipalidad de Córdoba, Observatorio Urbano de la Ciudad, sistema de información empresarial

<sup>40</sup> Ver Anexo 11: Población barrial, según edad, en la ciudad de Córdoba

<sup>41</sup> Ver Anexo 12: Valor del m<sup>2</sup> en barrios de la ciudad de Córdoba.

<sup>42</sup> Considerando como cliente potencial a dos personas por cada vivienda residente en dichos barrios privados. Fuente: www.coterranea.com.ar

Sumando ambos valores finales, se puede concluir que la población total del segmento de clientes de Cepas de la Villa asciende a 21.202 personas.

Una vez delimitado la superficie a la cual va a atender la sucursal de Cepas de la Villa Argüello, como haber identificado la población total de clientes potenciales, será necesario analizar las variables que rigen a este mercado, como son: la competencia, la demanda y los proveedores.

### **Competencia**

El establecimiento de una nueva sucursal en el barrio de Argüello de la ciudad de Córdoba, suma nuevos competidores a los existentes al momento.

Actualmente, en el sector norte de la Av. Recta Martinoli, se encuentran tres vinerías y un supermercado:

- Vinería 1 (nombre fantasía): ésta, sería la vinoteca, más cercana a Cepas de la Villa. Es de características de “pequeña vinería”, apuntando al segmento alto de vinos. Sin muchos años en el rubro. Años atrás, intentó expandirse a partir de una nueva sucursal, en la zona del barrio de Villa Cabrera, fue cerrada a finales del año 2006.
- Vinería 2: este competidor, es de tamaño mayor que el anterior, pertenece a la categoría de “vinería mediana”. Con una antigüedad en la zona de más de 20 años. Sin duda es de mayor atención que el anterior para la gerencia de Cepas de la Villa. La característica esencial, de este negocio, es que apunta al cliente consumidor de vino en damajuanas. Siendo muy fuerte en este segmento, descuidando las demás categorías de vinos. Es por esta razón, que más allá de ser un competidor fuerte en la zona; Cepas de la Villa no apuntaría a los mismos clientes.
- Vinería 3: esta vinería, es la que se encuentra más alejada geográficamente de Cepas de la Villa, ubicándose a más de 10 cuadras. Tiene características propias muy marcadas. Primero, pertenece a una cadena de vinerías reconocidas de Córdoba, se centra únicamente en el segmento ABC1, dejando de lado

todos los otros segmentos. Segundo, posee un servicio de bar (Wine Bar), que sin duda es su principal diferenciación, ubicándose más como un lugar destacado para degustar buenos vinos, que como una vinería propiamente dicha

- Supermercado: a 8 cuadras se encuentra un establecimiento perteneciente a una cadena nacional, si bien, es un competidor a tener en cuenta, no es una competencia directa, puesto que no posee el mismo servicio que una vinería, y no se caracteriza dicha cadena por poseer los precios considerablemente bajos como otras.

### Análisis de precios

Con el objetivo de estudiar a los futuros competidores de la vinería, se realizó un análisis, comparando precios de diferentes productos entre los competidores del sector, con los que poseía Cepas de la Villa en el mismo periodo de tiempo, observando así las variaciones porcentuales existentes entre éstos.

Tabla 9: Análisis de precios.

	<b>Cepas de la Villa</b>	<b>Vinería 1</b>		<b>Vinería 2</b>		<b>Vinería 3</b>		<b>Supermercado</b>	
	Precio	Precio	Variación Porcentual	Precio	Variación Porcentual	Precio	Variación Porcentual	Precio	Variación Porcentual
<b>Premiun</b>									
Gala 1 (Luigi Bosca)	\$ 89,00	-----	-----	-----	-----	\$ 88,00	<b>-1,1%</b>	-----	-----
Ruttini Malbec	\$ 39,90	\$ 42,00	<b>5,3%</b>	\$ 41,00	<b>2,8%</b>	\$ 39,00	<b>-2,3%</b>	\$ 39,00	<b>-2,3%</b>
<b>Alta Gama</b>									
Lugi Bosca Malbec	\$ 38,50	\$ 40,00	<b>3,9%</b>	\$ 39,00	<b>1,3%</b>	\$ 41,00	<b>6,5%</b>	\$ 38,00	<b>-1,3%</b>
Terrazas Malbec	\$ 42,00	\$ 44,00	<b>4,8%</b>	\$ 42,00	<b>0,0%</b>	\$ 44,00	<b>4,8%</b>	\$ 41,00	<b>-2,4%</b>
<b>Gama Media</b>									
Latitud 33 Malbec	\$ 14,00	\$ 15,00	<b>7,1%</b>	\$ 13,00	<b>-7,1%</b>	\$ 14,00	<b>0,0%</b>	\$ 13,90	<b>-0,7%</b>
Santa Julia Malbec	\$ 10,00	\$ 11,80	<b>18,0%</b>	\$ 11,00	<b>10,0%</b>	\$ 11,90	<b>19,0%</b>	\$ 10,50	<b>5,0%</b>
<b>Económicos</b>									
Balbo 1250cc	\$ 6,50	\$ 6,75	<b>3,8%</b>	\$ 6,00	<b>-7,7%</b>	\$ 6,80	<b>4,6%</b>	\$ 6,29	<b>-3,2%</b>
Colon Malbec	\$ 6,50	\$ 6,80	<b>4,6%</b>	\$ 6,30	<b>-3,1%</b>	\$ 6,60	<b>1,5%</b>	\$ 6,60	<b>1,5%</b>
Trapiche Malbec.	\$ 8,25	\$ 8,30	<b>0,6%</b>	\$ 8,00	<b>-3,0%</b>	\$ 8,50	<b>3,0%</b>	\$ 8,60	<b>4,2%</b>
<b>Promedio de Variación</b>			<b>6,0%</b>		<b>-0,9%</b>		<b>4,0%</b>		<b>1,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos de la tabla, se observa que, en relación al precio no se encuentran competidores que se diferencien notablemente del resto; encontrándose como principales competidores, sobre la base de éste aspecto, a Vinería 2, y el Supermercado de cadena nacional, no existiendo, casi alguna diferencia entre Cepas de la Villa y éstos competidores con relación al precio de venta.

Estos valores, en alguna manera son favorables para Cepas de la Villa, observando que sus precios están acordes a los del mercado al cual desea ingresar. Sin embargo, estos datos por si solos no quieren decir nada, es más, no se podría identificar solamente por los resultados de este análisis, a los competidores más importantes del sector, ya que muchos de ellos, y como es de esperar, estén apostando a una estrategia que no sea justamente la de líder en costos.

Es por ello, y continuando con la estrategia elegida, será muy importante diferenciarse en otra característica logrando de esta manera, otorgarle un valor agregado mayor a los clientes, intentando atraer a los clientes, mas allá de los precios de venta.

### **Demanda**

Esta zona de la ciudad, se caracteriza por estar rodeada de barrios con un nivel adquisitivo medio-alto, como son Villa Belgrano, Granja de Funes, Los Carolinos, siendo, la Av. Recta Martinoli la principal vía de acceso a la ciudad de los barrios privados aledaños como son Cinco Lomas, Las Delicias, El Bosque y Lomas De La Carolina entre otros. Además, la avenida cumple con la función de "centro de consumo" para los habitantes de dichos barrios. Sumado a esto también se encuentran otro tipo de clientes potenciales, como son los "intermediarios", como son:

- Vinerías de categoría pequeñas.
- Autoservicios
- Salones de fiestas
- Despensas, Kioscos,
- Eventos particulares (casamientos, fiestas personales, fiesta de 15 años etc.)
- Restoranes

A la hora de proyectar la demanda, y conociendo la falta de antecedentes históricos disponible, ya que Cepas de la Villa nunca prestó servicio en la zona elegida con un local propio, se utilizarán para dicha proyección los datos resultantes del análisis cualitativo realizado para dicho trabajo<sup>43</sup>. Valga la aclaración, que se definirá la proyección de la demanda, sobre la base de la proyección de la facturación. Ésto es, que la demanda del servicio será expresada en pesos.

Según los datos obtenidos, una vinería de similares características, tendría una facturación promedio mensual para el primer año de \$33.500, haciendo una

---

<sup>43</sup>Ver Anexo 13: Análisis Cualitativo.

facturación total para los primeros doce meses de \$401.500 con un crecimiento interanual para los primeros años de un 10%.

Sintetizando se podrían proyectar las siguientes demandas para los primeros 3 años (inicio de las actividades 2 de junio):

- Año 1:2007-2008 (Junio 2007-Mayo 2008): \$401.500
- Año 2:2008-2009 (Junio 2008-Mayo 2009): \$441.650
- Año 3:2009-2010 (Junio 2009-Mayo 2010): \$485.815

Con estos datos y continuando con los parámetros históricos de Cepas de la Villa, con relación a la participación de cada mes del año, con respecto a la demanda anual se definen las siguientes tablas, en donde se expresan las demandas mensuales propias del proyecto.

Tabla 10: Demanda mensual año 1.

**AÑO 1**

<b>Mes</b>	<b>% De Participación Mensual Sobre La Facturación Anual</b>	<b>Demanda Mensual Aproximada</b>
<b>Junio</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 40.150</b>
<b>Julio</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 32.120</b>
<b>Agosto</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 24.090</b>
<b>Septiembre</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 32.120</b>
<b>Octubre</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 32.120</b>
<b>Noviembre</b>	<b>11%</b>	<b>\$ 44.165</b>
<b>Diciembre</b>	<b>15%</b>	<b>\$ 60.225</b>
<b>Enero</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 24.090</b>
<b>Febrero</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 24.090</b>
<b>Marzo</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 28.105</b>
<b>Abril</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 28.105</b>
<b>Mayo</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 32.120</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 401.500</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Demanda mensual año 2.

**AÑO 2**

Mes	% De Participación Mensual Sobre La Facturación Anual	Demanda Mensual Aproximada
Junio	10%	\$ 44.165
Julio	8%	\$ 35.332
Agosto	6%	\$ 26.499
Septiembre	8%	\$ 35.332
Octubre	8%	\$ 35.332
Noviembre	11%	\$ 48.582
Diciembre	15%	\$ 66.248
Enero	6%	\$ 26.499
Febrero	6%	\$ 26.499
Marzo	7%	\$ 30.916
Abril	7%	\$ 30.916
Mayo	8%	\$ 35.332
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 441.650</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Demanda mensual año 3.

**AÑO 3**

Mes	% De Participación Mensual Sobre La Facturación Anual	Demanda Mensual Aproximada
Junio	10%	\$ 48.582
Julio	8%	\$ 38.865
Agosto	6%	\$ 29.149
Septiembre	8%	\$ 38.865
Octubre	8%	\$ 38.865
Noviembre	11%	\$ 53.440
Diciembre	15%	\$ 72.872
Enero	6%	\$ 29.149
Febrero	6%	\$ 29.149
Marzo	7%	\$ 34.007
Abril	7%	\$ 34.007
Mayo	8%	\$ 38.865
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 485.815</b>

Fuente: Elaboración propia

**Proveedores**

Este punto no tiene ninguna alteración, debido a que las mercaderías se seguirán depositando en las mismas instalaciones en Villa Allende, y todas las negociaciones entre Cepas de la Villa y sus proveedores estarán centralizadas en la misma persona que estaba antes, Sebastián Peña.

Un factor clave, a la hora de pensar en el correcto abastecimiento y relación con los proveedores, es el canal comunicativo existente entre el encargado de local de Argüello, y Sebastián Peña, comunicándole el primero al último todos aquellos requerimientos ya sea de mercadería como de otros productos u informaciones, necesarios para el correcto funcionamiento de la nueva sucursal, y viceversa, en lo que respecta a lineamientos, objetivos, y otras informaciones útiles a la hora de manejar un punto de ventas.

### **VARIABLES ANALIZADAS EN EL ESTUDIO DE MERCADO**

- Mercado geográfico objetivo: los barrios que se encuentran a no más de dos kilómetros de distancia con respecto a la nueva sucursal
- Zona de influencia: aquella que se encuentra ubicada entre la Zona de Countries (Norte), Urca (Sur) Poeta Lugones (Este) y Zona de Countries (Oeste)
- Segmento de Cliente objetivo: Personas mayores de 20 años, situadas en cercanía de la vinería, las cuales poseen un poder adquisitivo de característica medio – alto.
- Competencia:
  - Vinería 1: De características de “Pequeña Vinería”, apuntando principalmente a la venta del segmento alto de vinos.
  - Vinería 2: De características de “Mediana Vinería”, dedicada principalmente a la venta de productos de bajo precio.
  - Vinería 3: De características “Mediana Vinería”, perteneciente a una cadena de vinotecas, centrada principalmente en el segmento ABC1; altamente diferenciada en servicio.
- Demanda anual: (expresada en pesos)
  - Año 1: \$401.500.
  - Año 2: \$441.650.
  - Año 3: \$485.815.
- Proveedores: Misma estructura de proveedores que posee el local de Villa Allende.



## **Estudio administrativo y legal**

### **Administrativo**

El funcionamiento administrativo de esta nueva sucursal, se va a determinar de una manera autónoma al negocio ubicado en la ciudad de Villa Allende. Sus finanzas, costos, ingresos, gastos, impuestos y demás, estarán diferenciados de la contabilidad de la primera sucursal; lo principal a compartir será el depósito de mercadería, que por medio de remitos de salida de productos hacia la sucursal, se controlaran los productos despachado a dicho local.

El motivo de esta diferenciación entre los dos locales, es con el propósito de observar de una manera confiable y sencilla los potenciales resultados financieros propios del proyecto de inversión.

Es por esto, imprescindible y como fue descrito anteriormente, una correcta comunicación entre el encargado del local y la gerencia.

En lo que respecta a la organización y requerimientos del personal, se concluye que es necesario reclutar empleados para tres vacantes.

### ***Vacante 1: Encargado de local***

#### **Funciones:**

Encargado de coordinar y monitorear el local de ventas, en lo que respecta al manejo de los empleados, faltantes de stock, caja diaria, y servicio brindado. Principal nexo de comunicación con la sede principal, situada en la ciudad de Villa Allende.

#### **Responsabilidades:**

- Monitorear el de funcionamiento del salón de venta, stock en góndolas y desempeño de empleados.
- Organizar los recursos humanos del local de Villa Allende.
- Determinar los faltantes de productos en el salón de ventas.
- Apertura y cierre del local.
- Administrar la caja diaria del negocio.
- Atención al público.
- Paga a proveedores, previa autorización de la gerencia.

**Horas de trabajo:** 48 horas semanales.



**Vacante 2: Vendedor**

Funciones:

Atención al cliente focalizado principalmente en la correcta prestación de servicio, siguiendo los lineamientos asignados por el *encargado del local*.

Responsabilidades:

- Atender al cliente.
- Reponer de productos en góndolas.
- Abastecer heladeras.
- Mantenimiento de la limpieza en el salón de ventas.

Horas de trabajo: 36 horas semanales.

**Vacante 3: vendedor**

Funciones: Ídem descripción anterior.

Responsabilidades: Ídem descripción anterior.

Horas de trabajo: 24 horas semanales.

Con éstos tres puestos cubiertos se lograría cubrir los requerimientos de recursos humanos necesarios para el correcto funcionamiento de la nueva sucursal.

**Legal**

En relación a restricciones legales, por las dimensiones del proyecto (Mediano), no existen o no tienen influencia sustanciosa sobre éste. Es importante aclarar que legalmente esta nueva sucursal pertenecerá a la misma Sociedad de Responsabilidad Limitada que el local de Villa Allende, por lo tanto se registrará con las mismas leyes, deberes y obligaciones, que le corresponden a este tipo de sociedades.

En cuanto al pago de impuesto, se seguirá utilizando las previsiones realizadas por Cepas de la Villa para el local de Villa Allende, 7% sobre la facturación mensual, ya que en proporción, dicho porcentaje se mantendría para el

local de Argüello, según afirma el asesor contable del negocio y sería un monto necesario y suficiente para cubrir los gastos impositivos respectivos para dicho local. Es importante aclarar que esta previsión es según el asesor tributario, la óptima para hacer frente a los pagos reales de impuestos, siempre analizando a la empresa en conjunto, y no individualmente por sucursal.

### **VARIABLES ANALIZADAS DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL**

#### **Administrativo:**

- Autonomía financiera, diferenciando sus, costos, ingresos, gastos impuestos y demás, de los correspondientes a la sucursal Villa Allende.
- Recursos humanos necesarios: Tres vacantes

#### **Legal:**

- Personalidad jurídica: La nueva sucursal pertenecerá a Cepas de la Villa SRL.
- Previsión Tributaria: 7% mensual.

### **Estudio financiero**

Para la elaboración del flujo de fondos, es necesario analizar tantos los ingresos como los costos asociados al proyecto en el transcurso del tiempo, logrando de esta manera demostrar la viabilidad económica o no del mismo.

#### **Ingresos**

En cuanto a los ingresos proyectados para dicho local, y siguiendo datos y valores proporcionados, por el análisis causal, definimos que para el primer año(2007-2008) la facturación y por los tantos los ingresos se van a distribuir de la siguiente manera:

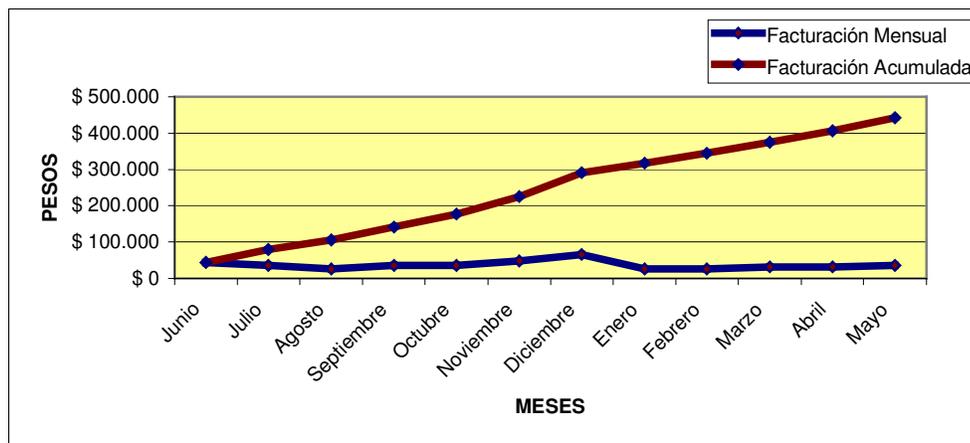
Un total en la facturación de \$401.500.

Tabla 13: Ingresos mensuales año 1.

2007						2008					
Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
\$ 40.150	\$ 32.120	\$ 24.090	\$ 32.120	\$ 32.120	\$ 44.165	\$ 60.225	\$ 24.090	\$ 24.090	\$ 28.105	\$ 28.105	\$ 32.120

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 17:** Facturación Anual año 1



Fuente: Elaboración propia

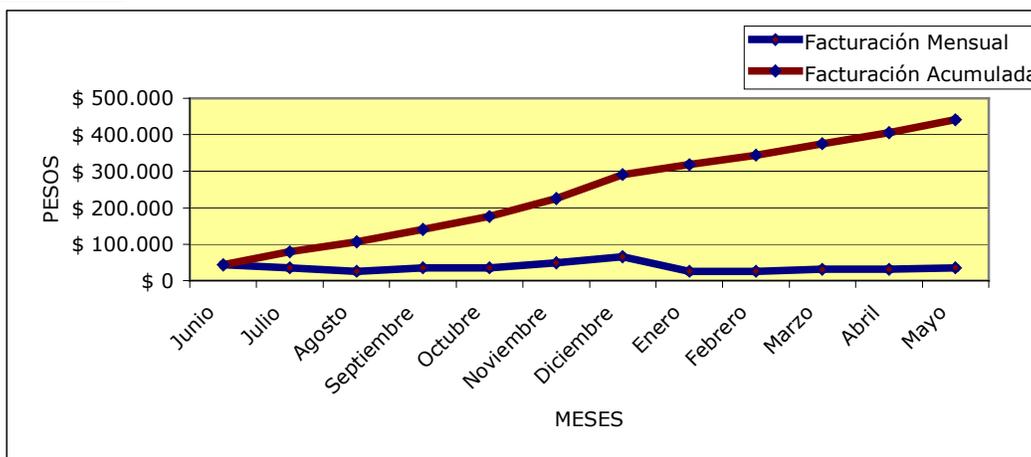
Siguiendo con el análisis, se define que para el Año 2 del proyecto (2008-2009), la facturación total de la nueva sucursal ascenderá a \$441.650 con la siguiente distribución mensual (continuando con el mismo método de distribución de la facturación anual en los respectivos meses utilizado en el análisis de la demanda):

**Tabla 14:** Ingresos mensuales año 2.

2008							2009				
Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
\$ 44.165	\$ 35.332	\$ 26.499	\$ 35.332	\$ 35.332	\$ 48.582	\$ 66.248	\$ 26.499	\$ 26.499	\$ 30.916	\$ 30.916	\$ 35.332

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 18:** Facturación Anual año 2.



Fuente: Elaboración propia

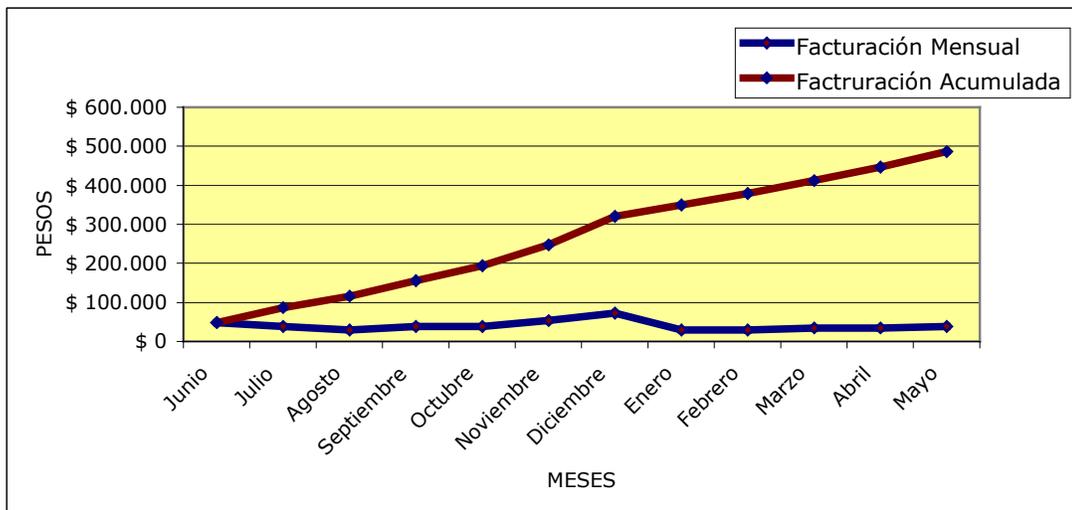
Para el Año 3 (2009-2010) del proyecto se proyecta un ingreso anual de \$485.815 con la siguiente distribución mensual:

**Tabla 15:** Ingresos mensuales año 3.

2009						2010					
Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
\$ 48.582	\$ 38.865	\$ 29.149	\$ 38.865	\$ 38.865	\$ 53.440	\$ 72.872	\$ 29.149	\$ 29.149	\$ 34.007	\$ 34.007	\$ 38.865

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 19:** Facturación Anual año 3.



Fuente: Elaboración propia

### **Costos**

Para establecer una nueva sucursal, existen diferentes tipos de costos. Algunos van a pertenecer a la categoría de Inversión, y otros se denominaron Costos Corrientes. La diferencia entre unos y otros, son que los primeros se realizarán una sola vez. Los Costos Corrientes, son erogaciones de dinero propias de cada mes, los cuales tienen que ser cubiertos en el mismo periodo de tiempo para que el negocio perdure, y serán divididos, en costos Fijos y Variables

**Inversión:** en esta categoría se encuentra:

- **Amoblamiento:** consiste en todos los mostradores, estantes, escritorios, necesarios para la prestación del servicio. \$7.200<sup>44</sup>
- **Mercadería:** para la apertura de un nuevo negocio, sin duda es necesario realizar una primera inversión en productos para la venta. Pero en el caso de Cepas de la Villa, esta inversión, no significará una erogación de dinero, debido a que, casi en su totalidad, la mercadería será aprovisionada por los depósitos propios, los cuales, como se enuncia en el Diagnóstico Interno, se

<sup>44</sup> Ver Anexo 14: Presupuestos.

encuentran con altos volúmenes. (igual será tenida en cuenta como inversión) Monto en mercadería \$20.000.

- Máquina registradora. \$3.000.
- Heladeras: esta nueva sucursal, necesitará tres heladeras comerciales, y un freezer. \$12.000.
- Remodelación del salón de ventas: en el momento de alquilar un local de ventas, es necesario realizar diferentes tipos de remodelaciones siempre y cuando el contrato y los propietarios de este lo permitan, incluyendo en esta categoría, gastos en cartelería. La suma estimada para esta inversión será de \$5.000.
- Alquiler del local: \$1.500.
- Adquisición de vehículo de trabajo: la compra de un utilitario Usado, en buenas condiciones, del tipo de Renault Traffic, modelo 1998-2000. \$30.000
- Acondicionamiento vehículo: preparación de vehículo para trabajar, reparación de detalles si los tuviera: \$1.000
- Insumos y gastos varios: es aquí donde se contemplará todas aquellas erogaciones en insumos de trabajo, como son papeles, bolsas y otros insumos necesarios para la prestación propia del servicio. \$600
- Inauguración del Local de Venta: con el propósito de dar a conocer el comienzo de las actividades de la nueva sucursal, y causar un efecto positivo en la percepción de los clientes y proveedores principales, se realizará un cóctel, para aproximadamente 60 invitados:
  - Día y hora: 2 de junio 2007 20hs
  - Costos: \$4450
    - comida fría y caliente, bebida sin alcohol, mozos, vajilla. \$3600<sup>45</sup>
    - Pantalla de 3m X 2.5m, ubicada afuera del local, y una pantalla de LSD 1.1m x1.5m, dentro del local de venta. \$450.
    - Bebida con alcohol (vinos y champagne), sin costo (asistencia a cargo de los proveedores, sin costo alguno para la vinería).
    - Otros gastos: \$400

---

<sup>45</sup> Ver Anexo 14: Presupuestos.

Tabla 16: Inversión.

<b>INVERSION</b>	
Amoblamientos	\$ 7.200
Mercadería	\$ 20.000
Máquina Registradora	\$ 3.000
Heladeras	\$ 12.000
Remodelación del Local	5.000
Alquiler del Local	\$ 1.500
Vehículo	\$ 30.000
Acondicionamiento del Vehículo	\$ 1.000
Insumos y Gastos Varios	\$600
Inauguración del Local	\$4.450
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 84.750</b>

Fuente: Elaboración propia

Costos Corrientes:

Los costos, de Cepas de la Villa son los siguientes:

- *Costos Fijos:*
  - Sueldos Empleados:
    - Encargado del negocio: \$1600 mensuales ( 48 hs. de trabajo semanal)
    - Empleado: \$1100 mensuales (36hs de trabajo semanales)
    - Empleado de refuerzo: \$500 mensuales (24 hs. trabajo semanales)
  - Cargas a la Seguridad Social: 23% de los sueldos pagados. \$736 mensuales.
  - Alquiler del Local. \$1500
  - Servicios y Suministro Publico(Luz, Agua, Gas, Teléfono): \$700
  - Insumos y Gastos Varios: \$200
  - Seguro Del Utilitario: \$90 mensuales
  - Combustible: considerando, aproximadamente, que el vehículo recorrerá como máximo un promedio de 60 kilómetros diarios, con un consumo aproximado de 14 Km. por litro de gasoil, a 1.55 el Litro de dicho combustible, la previsión para este tipo de costo ascenderá aproximadamente a \$200.
- *Costo Variable:*
  - Costo de la Mercadería Vendida: 60% de la Facturación Mensual.

- Sueldo Anual Complementario (SAC): \$3200 anuales, dividido el 50% en julio y 50% en diciembre.
- Impuestos: en lo que respecta a la previsión de pagos de impuestos, corresponderá al 7% de la proyección de la facturación de cada mes. Este monto sirve para hacer frente a los pagos de Ingresos Brutos (2.5%), impuestos municipales (aproximadamente 0.5) y demás impuestos y cargas.

Es importante aclarar que por requerimiento de la gerencia, y por razones de disponibilidad de recursos, la inversión será cubierta ampliamente con capitales propios.

### **Flujo de Fondos**

A partir de los datos expuestos por el análisis de los ingresos y egresos proyectados correspondiente a la nueva sucursal para el año 1, año 2 y año 3, se desarrollarán tres flujos de fondos, correspondientes a tres escenarios futuros diferentes, los cuales serán descriptos a continuación:

- Escenario Normal: se definirá como aquel, que cumple con las proyecciones estimadas en la demanda, en los ingresos, costos y crecimientos interanuales.
  - Proyección facturación par para el primer año a: \$401.500.
  - Crecimiento Interanual de la Facturación: un 10% para el año dos y tres del proyecto.
- Escenario Pesimista: se contempló:
  - Proyección facturación para el primer año: una disminución en los ingresos anuales proyectados para los doce meses del año de un 5% (\$381.425).
  - Crecimiento Interanual de la Facturación: un 5% para el año dos y tres del proyecto.
- Escenario Optimista:
  - Proyección facturación para el primer año: un aumento en los ingresos anuales proyectados para los doce meses de un 5% (\$421.575).
  - Crecimiento Interanual de la Facturación: un 15% para el año dos y tres del proyecto.

Las herramientas utilizadas para la evaluación de dicha inversión, serán: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno, Punto de Equilibrio y Periodo de Recupero.

### **Valor Actual Neto (VAN)**

Para realizar dicho análisis, es necesario conformar una tasa de descuento, que refleje el real costo de oportunidad de la empresa.

#### Tasa de descuento:

La misma estará compuesta por:

- Utilidad Neta sobre las ventas: este valor arroja el porcentaje de ganancia neta que se obtiene de cada peso vendido, en la vinería, luego de haber descontado todo tipo de costos, gastos e impuestos. Existen diferentes variables que influyen, directa o indirectamente, para que dicho porcentaje sea tal, como son: Política comercial, manejo de recursos humanos y financieros, manejo de inventario, variables de mercado, situación económica y política del país, entre otras.

Dicha tasa será tenida en cuenta, para la conformación de aquella que se utilizará para descontar flujos futuros del proyecto, porque es que requerirán minimamente los propietarios, haciendo la suposición de que cada nuevo peso invertido en el local de venta de Villa Allende repercutirá en la misma tasa a las ganancias netas de éste.

Teniendo en cuenta los valores arrojados por el estado de resultado de la vinería para el año 2006 analizado en el Diagnóstico Organizacional, la Tasa de Utilidad Neta sobre facturación es igual a 0.22, o su equivalente de 22%.

- Crecimiento promedio deflactado, perteneciente a Cepas de la Villa en los últimos 6 años: Esta tasa, indica el promedio real de crecimiento en la facturación de la vinería en los últimos años, por sobre la inflación que tuvo la provincia en los mismos, demostrando incremento real en las ventas.

Los propietarios, requerirán que sus próximas inversiones posean una tendencia positiva que se acerque a la que poseen sus proyectos o negocios actuales.

Según los datos analizados en el crecimiento de la facturación inter-anual histórico de Cepas de la Villa, se observa que el promedio de incremento de las ventas por sobre de la inflación es de aproximadamente un 10%.

A partir del desarrollo de las partes que conformarán la tasa de descuento se concluye que dicha tasa es de 0.32 o en su valor porcentual de 32%.

$$\text{Tasa de descuento} = 0,22 + 0,10 = 0,32$$

Teniendo en cuenta las ventas, costos, e impuestos, se confeccionaron los diferentes flujos de fondos<sup>46</sup> correspondientes a los distintos escenarios posibles, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 17: Valor Actual Neto.

	<b>VAN</b>
<b>Pesimista</b>	\$892
<b>Normal</b>	\$23.074
<b>Optimista</b>	\$66.557

Fuente: Elaboración propia

### Tasa Interna de Retorno

Siguiendo con el análisis de los diferentes flujos realizados, y utilizando la tasa Interna de Retorno como herramienta financiera para evaluar el proyecto se arribó a los siguientes valores:

Tabla 18: Tasa Interna de Retorno.

Fuente: Elaboración propia

	<b>TIR</b>
<b>Pesimista</b>	33%
<b>Normal</b>	50%
<b>Optimista</b>	66%

<sup>46</sup> Ver anexo15: Flujos de fondos en los diferentes escenarios.

### Punto de Equilibrio

Conocer el punto de equilibrio, de la empresa, es necesario como información complementaria a las proyecciones de demanda, traduciendo los costos y precio de venta en cantidades de unidades vendidas, necesarias para cubrir dichos montos.

<b>Punto de Equilibrio =</b>	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio (por unidad)} - \text{Costo Variable (por unidad)}}$
------------------------------	---

Para el análisis es necesario conocer el precio de venta del producto o servicio, en el caso de Cepas de la Villa, no posee un solo precio de venta, ya que tiene más de quinientas etiquetas con diferentes precios cada una de éstas. Por lo tanto, con la intención de buscar un precio que se acerque lo mas posible al ticket de venta promedio, se analizaron todas las ventas realizadas durante siete días, con el objetivo de individualizar un precio promedio, el cual represente, de alguna manera, a todos aquellos productos vendido por la vinería. Llegando a la conclusión que:

*Precio Promedio: \$15<sup>47</sup>*

En relación a los costos, y según análisis anteriores, se afirma que el 60% del precio de venta, corresponde al costo variable por unidad, y que los costos fijos anuales incluyendo impuestos, teniendo en cuenta los valores del escenario normal, son: \$109.585 (año uno), \$114.364 (año dos) y \$117.455 (año tres).

Con estos datos se puede llegar a la conclusión que, Cepas de la Villa necesitará como mínimo los siguientes valores, para cubrir solamente aquellos costos de operación:

Tabla 19: Punto de Equilibrio.

	UNIDADES	CAJAS <sup>48</sup>
AÑO 1	18264	3044
AÑO 2	19061	3177
AÑO 3	19576	3263

Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que, con estos volúmenes, los objetivos del proyecto no estarán cubiertos, alcanzado solamente, para cubrir los costos operacionales, sin recuperar la inversión:

- VAN: negativa e igual a la inversión

<sup>47</sup> Según análisis de datos arrojados por la gerencia, basados en los registros de venta de la semana del 21 al 27 de Mayo del 2007.

<sup>48</sup> Considerando que la caja, almacena seis unidades.

- TIR: -100%.

### Venta Objetivo

Con el propósito de otorgarle al inversor otro instrumento de gestión y control, al momento de la ejecución del proyecto, se determinó la venta necesaria (expresadas en cajas), para hacer frente a las proyecciones estimadas en el "escenario normal".

$$\text{Venta Objetivo} = \frac{\text{Facturación Proyectada Anual}}{\text{Precio Promedio}}$$

Arrojando los siguientes montos:

Tabla 20: Venta objetivo.

	UNIDADES	CAJAS
AÑO 1	26767	4461
AÑO 2	29443	4907
AÑO 3	32388	5398

Fuente: Elaboración propia

Si la sucursal de Argüello, alcanza vender los volúmenes expresados en la anterior tabla, habrá alcanzado los objetivos y proyecciones realizadas en este programa<sup>49</sup>. Es por ello que es importante complementar los valores que arroja esta herramienta con los que arroja el punto de equilibrio.

### **Recupero de la Inversión descontado**

Para un correcto análisis del recupero de la inversión de Cepas de la Villa, es necesario conocer los valores actualizados arrojados por los flujos de fondos, según los diferentes escenarios y años:

Tabla 21: Escenario Pesimista

AÑO	Flujo Anual	Flujo Actualizado	Flujo Actualizado Acumulado
1	\$ 51.015	\$ 38.589	\$ 38.589
2	\$ 62.297	\$ 35.645	\$ 74.235
3	\$ 76.871	\$ 33.271	\$ 107.506

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Escenario Pesimista

AÑO	Flujo Anual	Flujo Actualizado	Flujo Actualizado Acumulado
1	\$ 44.390	\$ 33.578	\$ 33.578
2	\$ 48.716	\$ 27.875	\$ 61.453
3	\$ 55.324	\$ 23.942	\$ 85.395

Fuente: Elaboración propia

<sup>49</sup> Ver Anexo 16: Análisis de volumen de venta mínimo y objetivo.

**Tabla 23:** .Escenario Optimista

AÑO	Flujo Anual	Flujo Actualizado	Flujo Actualizado Acumulado
1	\$ 57.640	\$ 43.600	\$ 43.600
2	\$ 76.540	\$ 43.795	\$ 87.395
3	\$ 100.538	\$ 43.515	\$ 130.910

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la inversión inicial es de \$84.750 y una tasa de descuento de 32% para los flujos de fondos, se observa que Cepas de la Villa Argüello, necesitará los siguientes años para recuperar la suma invertida:

**Tabla 24:** .Periodo de recupero descontado

Fuente: Elaboración propia

	Periodo de Recupero Descontado
Pesimista	Aprox. Tres Años
Normal	Menor a Tres Años
Optimista	Aprox. dos años

### Síntesis de los valores financiero

A partir del análisis de estos datos, se concluye que seria beneficioso para la empresa la ejecución de dicho proyecto de inversión. Las razones de ésta afirmación son las siguientes:

**Tabla 25:** .Síntesis de los valores financieros.

	VAN	TIR	PERIOD. REC
Pesimista	\$892	33%	Aprox. Tres Años
Normal	\$23.074	50%	Menor a Tres Años
Optimista	\$66.557	66%	Aprox. dos años

Fuente: Elaboración propia

- VAN positivo o igual a cero (escenario Pesimista) en todos los escenarios.
- TIR superior o igual a la Tasa de Descuento utilizada (32%) en los tres escenarios.
- Recuperación de la inversión (el costo de oportunidad) no mayor a 3 años en el peor de los escenarios. Siendo éste valor coherente y provechoso, según criterio del autor del trabajo.

### **VARIABLES ANALIZADAS EN EL ESTUDIO FINANCIERO**

(Teniendo en cuenta los valores del escenario "Normal")

- Ingresos:
  - Año 1: \$401.500.
  - Año 2: \$441.650.
  - Año 3: \$485.815.
- Costos:
  - Inversión: \$84.450.
  - Corrientes:
    - Fijos: \$6.626 mensuales
    - SAC: \$3.200 anuales.
- Flujos de Fondos en los tres escenarios posibles.
- Herramientas Financieras:(escenario normal)
  - VAN (tasa de descuento = 32%): \$23.074
  - TIR: 50%.
  - Punto de Equilibrio: (precio promedio de venta \$15).
    - Año 1: 4461 cajas.
    - Año 2: 4907 cajas.
    - Año 3: 5398 cajas.
  - Recupero de la Inversión: menor a tres años

**Comienzo de las actividades:** 1 de abril 2007<sup>50</sup>.

**Apertura del salón de ventas:** 2 de Junio 2007.

**Responsable de la ejecución del programa:** Sebastián Peña.

---

<sup>50</sup> Ver Anexo 17: Diagrama de tiempos esperados.



## PLAN DE APOYO

---

Con el objetivo de acompañar y fortalecer el crecimiento interanual, previsto tanto en las proyecciones de ventas de la sucursal de Villa Allende<sup>51</sup>, como en la de Argüello, se desarrollarán tres programas, dos de ellos dirigidos a acciones de Marketing, tanto para incentivar la compra en los locales y lograr mayor posicionamiento en el público objetivo como así también para equilibrar la oferta con la demanda propia; y otro relacionado al logro de una mayor eficiencia en todas aquellas actividades necesarias para el proceso de prestación de servicio, enfocándose principalmente en facturación, compra y manejo de inventario.

Para poder cumplir con los objetivos y estrategias planteadas, y llegar de una manera más eficiente al cliente, es importante desarrollar diferentes acciones y programas.

Es partir de las "cuatro P del marketing": Precio, Producto, Promoción y Plaza, que se intentará definir determinadas acciones que afecten a estas variables.

### **PROGRAMA 2:** **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

#### **Descripción:**

Con este programa se intentará posicionar a Cepas de la Villa tanto en las mentes de los clientes actuales como en la de los potenciales.

Este plan apunta a atraer nuevos clientes de la ciudad de Villa Allende a la sucursal ubicada en dicha ciudad, a mantener aquellos que ya son compradores de Cepas de la Villa y a promocionar y dar a conocer la nueva sucursal en la ciudad de Córdoba.

Con respecto a la nueva sucursal, el principal objetivo, será lograr el reconocimiento y establecimiento de la imagen de Cepas de la Villa en el mercado de Córdoba capital y alrededores.

Es necesario aclarar que las acciones previstas, son planteadas como guía para la realización, en un futuro, de acciones y programas más detallados y cuya ejecución estará a cargo de un profesional del Mercadotecnia.

#### **Objetivos:**

- Atraer nuevos clientes en el local de Villa Allende.

---

<sup>51</sup> Ver Anexo 9: Análisis Cuantitativo.

- Dar a conocer los servicios que presta Cepa de la Villa, principalmente "evento" y "Delivery", en el mercado objetivo y en la zona de influencia determinada para la nueva sucursal.
- Desarrollar un nuevo canal de venta, Internet, mediante el cual, y a través del diseño de una página web, permita al cliente poder realizar sus compras por este medio.
- Afianzar una imagen institucional propia de la empresa.
- Acompañar y fortalecer las tendencias previstas para ambas sucursales.

### **Acciones:**

#### **1. Publicidad Gráfica:**

- **Revista Coterránea:** revista de publicación mensual, dirigida a propietarios de viviendas o lotes en barrios cerrados. Actualmente tiene una tirada aproximada de 4000 ejemplares en la ciudad de Córdoba y sus alrededores.
  - Público meta: Hombres y mujeres mayores de 22 años, de nivel socioeconómico alto y medio.
  - Objetivo de la acción: Con la publicación en esta revista, se intenta llegar a todos aquellos clientes potenciales habitantes de estos barrios, dando a conocer los servicios que presta la vinería.
  - Costo: \$600 modulo 21 cm x 5 cm
  - Duración de la acción: 3 meses.
  - Costo Total: \$1.800.
- **Revista Matices:** revista publicitaria, distribuida en los barrios de la zona norte de la ciudad de Córdoba. Se caracteriza por abordar contenidos de áreas generales.

Tiene una tirada de 18000 ejemplares mensuales aproximadamente y es de distribución gratuita puerta a puerta.

  - Público meta: Hombres y mujeres, mayores de 16 años, de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio.
  - Característica de la acción: Realización de una publicidad, dando a conocer los servicios que presta Cepas de la Villa, principalmente haciendo referencia al servicio de "Evento" y al de "Delivery", que por sus características propias, se adecuan más a las necesidades de las personas que habitan estos barrios, ya pocas de ellas se

movilizarían al local de Argüello o al de Villa Allende para hacer sus compras cotidianas.

- Objetivo de la acción: llegar principalmente a clientes potenciales que habitan en la denominada "Zona de influencia". Dando a conocer y ofreciendo los servicios de "Delivery" y "Evento".
  - Costo: ½ pagina, Pág. 3 \$1800.
  - Duración de la acción: 3 meses (renovables por otros tres meses).
  - Costo total por 3 meses: \$5400.
- **Suplemento de Economía de La Voz Del Interior:** periódico de la provincia de Córdoba, con tirada de alrededor 100.000 ejemplares los días domingos.
    - Público meta: empresarios, economistas, personas interiorizadas en las variables económicas y empresarias.
    - Característica de la acción: la contratación de un espacio en esta sección específica de La Voz del Interior, se debe, no solo para dar a conocer los productos y servicios que ofrece Cepas de la Villa, sino también, para desarrollar una imagen institucional, que posicione a la vinería como una organización en crecimiento.

Es importante, lograr negociar con los proveedores actuales de la vinería, permitiéndoles que participen en esta acción comercial, beneficiando se el negocio con una disminución en los costos.

Así mismo, es necesario que la imagen de la marca con la que se va a compartir el espacio publicitario, sea de prestigio, favoreciendo la asociación de marca que el público podría llegar a realizar, entre la imagen del proveedor y la imagen de la vinería.

- Objetivo de la acción:
  - el principal objetivo de dicha publicación, es dar a conocer a la empresa en su conjunto, lograr un mejor posicionamiento en el público, como también en los proveedores.
  - Realizar una acción comercial, valorada por los proveedores, los cuales suelen apoyar este tipo de publicidad, y así disminuir los costos, que podría ocasionar a la vinería, una acción de esta característica.
- Costo: \$651 modulo de 4 cm. X 3 cm en contratapa.
- Cantidad de módulos por presentación: seis
- Duración de la acción: cuatro semanas.



- Proveedor participante: Bodegas El Esteco, la cual participará con el 50% del costo total de la publicación. La forma de pago, se realizará a través de bonificación en productos Don David roble y Quara varietales.
- Monto total de la acción: \$15.624.

## **2. Desarrollo de una página de Internet**

Continuando con el posicionamiento, y la utilización de canales masivos; el desarrollo de una página en Internet, permitirá el afianzamiento de la imagen propia de la empresa, posibilitando en un futuro cercano, la apertura de un nuevo canal de venta, a través del comercio electrónico.

- Características de la acción: Se apunta al desarrollo de una página web, donde se presente la empresa como institución y se posibilite la venta. Para esto sería necesario la contratación de un diseñador y programador de páginas web.
- Costo: \$1500.
- Tiempo para la implementación: 4 meses

## **3. Ploteado de vehículos:**

La utilización de los vehículos de trabajo, como una fuente publicitaria, sin resignar la actividad propia de éstos, puede ser una acción importante a la hora de posicionar la imagen institucional.

Con la realización de dicho proyecto, Cepas de la Villa Poseería tres vehículos utilitarios destinados plenamente a la prestación del servicio; éste es, uno designado en su totalidad al abastecimiento de mercadería en los locales de venta y otros dos al servicio de "Delivery" en las respectivas sucursales.

Considerando que estos vehículos están gran parte del tiempo trabajando en la calle, el Ploteado (cubrir con publicidad todo el vehículo) sería de gran importancia para publicitar la empresa.

Costo: no tendría ningún costo extra, porque sería costado en su integridad por diferentes Proveedores de bebidas propios de Cepas de la Villa que se ofrecen para participar en estos tipos de acciones.



Tabla 26: .Presupuesto programa de Marketing.

Presupuesto de Marketing	
Publicidad Gráfica	\$22.824 <sup>52</sup>
Elaboración Pagina de Internet	\$1.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$24.324</b>

Fuente: elaboración propia.

**Comienzo de las actividades:** 21 de Marzo 2007<sup>53</sup>

**Implementación de los Programas:** 15 de Mayo 2007

**Responsable de la ejecución del programa:** Susana Arques

### **PROGRAMA 3**

#### **ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA**

##### **Descripción:**

Como se define en el diagnóstico Organizacional, en Cepas de la Villa, existen momentos en que la demanda del servicio, supera la propia oferta, logrando ocasionar saturación de la prestación.

Es importante, una vez diagnosticado esta particularidad, realizar diferentes acciones intentando subsanar lo máximo posibles dichas diferencias.

Este programa apuntará principalmente, al equilibrio del servicio prestado, con la demanda, enfocándose en los ciclos de la demanda diaria y semanal, de venta a consumidor final en el local.

##### **Objetivos:**

- Ayudar a igualar los niveles de prestación del servicio, con aquellos pretendidos por los clientes, en los días y horarios críticos.
- Acompañar y fortalecer la tendencia prevista para ambas sucursales.

##### **Acciones:**

- Mayor cantidad de empleados los días viernes y sábados por la noche: la incorporación de uno o dos empleados, en los momentos de máxima demanda, ayudaría a que la prestación sea más eficiente. Disminuyendo el tiempo de espera de los clientes en el salón de

<sup>52</sup> Vale aclarar que en este monto, no se tiene en cuenta las bonificaciones que bodega El Esteco, realizará una vez publicado el aviso, en beneficio de Cepas de la Villa.

<sup>53</sup> Ver Anexo 17: Diagrama de Tiempos esperados.

ventas, aumentado la rotación de estos, y mejorando la satisfacción de cada uno de ellos.

- Promover las compras los días de baja demanda: A partir de diferentes, promociones, servicios, acciones etc., incentivar a los clientes a realizar sus compras los días en que no se encuentra saturado el servicio. Esto permitirá, descongestionar la prestación en los días de mayor demanda. Una opción sería:
  - Lunes descuento de 10% en whiskyes.
  - Martes descuento de 10% en licores.
  - Miércoles descuento de 10% vinos premium ( aquellos vinos con un precio mayor de \$35)
  - Jueves descuento 10% en damajuanas.

Beneficios:

- Administración de la demanda semanal.
- Discriminación de diferentes segmentos, mejorando la atención a cada uno de estos.
- Establecer los días de baja demanda, para realizar todos los trabajos de mantenimiento del salón.

Costos:

- 12 horas Extras semanales divididas entre viernes, sábado y domingo, cubiertas por diferentes empleados, según la necesidad (\$384 mensuales).
- Costo de oportunidad de promoción días de baja demanda: no se tendrá en cuenta dicho valor, ya que se proyecta que el porcentaje de ganancia que deja de generar la empresa, por disminuir sus precios en los determinados días, se cubrirá con un aumento en las ventas mediante la atracción de nuevos clientes seducidos por la promoción, como también, con una disminución en los costos de horas extras de los empleados en periodos de demanda alta.

Tabla 27: .Presupuesto programa administración de la demanda.

Presupuesto de Administración de la demanda	
Horas extras Empleados	\$384
<b>TOTAL</b>	<b>\$384</b>

Fuente: elaboración propia

Responsable: Susana Arques.



## **PROGRAMA 4:**

### **SOFTWARE DE GESTIÓN: MANEJO DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

#### **Descripción:**

Con el objetivo de almacenar de mejor manera la información necesaria en los diferentes procesos que intervienen en la prestación del servicio, se sugiere la implementación de un sistema de información centralizado en una base de datos, a través de un software de gestión, informatizando la información de cada proceso en la medida que sea necesario para la empresa.

El software de Gestión Comercial se desarrollará para satisfacer los requerimientos de los circuitos administrativos y comerciales de la empresa: Ventas, Stock, Compras y Cuentas Corrientes. Esta herramienta tecnológica posibilita la integración de los diferentes sistemas y procesos, permitiendo confidencialidad e información relevante al instante, tanto de la sucursal de Villa Allende, como demás sucursales de la empresa.

#### **Objetivos:**

- Estandarizar a un nivel necesario los procesos administrativos internos y de gestión de la empresa.
- Mantener mayor control por parte de la gerencia de los procesos imprescindibles para la prestación del servicio, pudiendo observar con mayor facilidad errores a corregir.
- Mejorar el manejo de inventarios, en lo que se refiere a ingreso, salida, y faltantes de mercadería, como también los costos de esta.
- Controlar la facturación, en lo que se respecta a los productos vendidos y control de descuentos realizados.
- Proveer una mejor información a la gerencia, de los procesos administrativos

A continuación se describirá brevemente y en manera de *ejemplo*, un sistema intentando explicar el proceso que transcurre desde que la mercadería es comprada para la venta hasta que es vendida.

El proceso general constará de cinco registros principales:

- Existencias en Depósito (correspondiendo este registro a toda aquella mercadería que se encuentra almacenada en el Deposito Principal, ubicado en Argüello).

- Existencias en Sucursal (un registro en cada una de las sucursales)
- Ventas (registro en cada una de las sucursales).

Dinámica del sistema:

- Ingreso a "Depósito": toda mercadería comprada para la venta, será ingresada a la base de datos, indicando, en caso que no se encuentre en ésta, el código de barra, producto, precio de compra y cantidad, de lo contrario (si ya estaría ingresado el producto a la base de datos) se efectuará solamente la lectura del código de barras e indicando además las unidades ha almacenar. Una vez registrada, se procederá al almacenamiento en el Depósito Principal ubicado en Argüello.
- Salida de "Depósito": al momento de requerir alguna de las sucursales algún producto, será registrada la salida de éste (siempre por medio de la lectora de código de barras) e indicando el destino de la mercadería (sucursal Villa Allende o sucursal Argüello); el sistema automáticamente disminuirá la cantidad indicada de las existencias en depósito. Manteniendo en todo momento actualizado el registro de éste.
- Ingreso a "Existencias en Sucursal": una vez llegada la mercadería a cada local, ésta será ingresada a dicho modulo, con la misma metodología utilizada anteriormente (por medio del código de barras) y indicando en base de datos el precio de venta de dicho producto (en caso de un producto nuevo, o cambio de precio de uno ya registrado), de esta manera dichos productos ya estarán disponibles para ubicarlos en las góndolas o estantes, esperando una futura venta.
- Venta (salida de "Existencias en Sucursal"): toda mercadería vendida, ingresará al sistema a través de la lectora de código de barra, el cual el sistema brindara el precio estipulado para la venta no pudiendo cambiar a éste. Con este sistema se eliminará equivocaciones en los precios facturados, como también algún precio especial, no autorizado por la gerencia, realizado por los vendedores. La venta del producto, registrara una disminución en el modulo "existencias en sucursal" dejando constancia del monto y calidad en "registro Venta".



Solamente el encargado del local, y por medio de una clave de acceso, tendrá la posibilidad de facturar con valores diferentes a los vertidos por el sistema.

Sería importante también, contar con "planillas de novedades", en cada uno de las etapas del proceso, en donde se registren toda aquella información que se prevea necesaria para el correcto funcionamiento del sistema.

Es importante, de que toda salida de un registro, refiera una entrada al siguiente. De esta manera se posibilitará acceder a una información más eficiente y de una manera más sencilla.

Recursos necesarios:

- 5 computadoras (una de ellas como almacenadora de datos (también llamada "Server" ubicada en la oficina interna de cada sucursal, y otras 2 como cajas registradora y una última en el depósito).
- 3 Lectoras de códigos de barra.
- Red interna de transferencia de datos
- Software.

Todo producto tiene que poseer un código de barra, el cual será propio para cada línea de producto como también cada variedad de ésta. Un ejemplo seria:

Código para el *tipo de productos* "vinos" 001

Código para el *tipo de productos* "Champagne" 002

Código para la *bodega* "Chandon" 001

Código para la *bodega* "Luigi Bosca" 002

Código para el *tipo de varietal* "Cabernet" 001

Código para el *tipo de Varietal* "Malbec" 002

El código de barra se establecerá definiendo primero

<b>"Tipo de producto"</b>	<b>"Bodega"</b>	<b>"varietal"</b>
---------------------------	-----------------	-------------------

Un para el producto *Latitud 33 malbec (Vino, Bodegas Chandon)*, el código de barra seria:

<b>001 001 002</b>
--------------------

La implementación consistirá en 3 etapas.

**1-Etapa: Preparatoria**

- Búsqueda y Selección de proveedor de Sistema
- Realización del Sistema Informático (sistema de prueba)
- Determinación Recursos Necesarios Para cada Etapa del Programa
- Compra de Insumos Necesarios
- Llenado de Base de Datos

**2-Etapa: Periodo de Prueba**

- Ejecución del Programa de Prueba
- Detección de Problemas y Errores del Sistema
- Elaboración del Sistema Informático Final
- Capacitación de los Empleados
- Compra de Recursos Necesarios para Ejecución Plena Del Sistema.

**3-Etapa: Implementación**

- Ejecución plena del programa.

Tabla 28.:Presupuesto programa de Software.

PRESUPUESTO SOFTWARE	
Gastos Varios	\$500
5 Computadoras	\$ 12.000
Elaboración del Software	\$ 8.000
Lectoras de Código de Barras	\$ 3.500
Empleado Carga de Datos	\$ 400
Capacitación del Personal (36 hs)	\$1.600
<b>TOTAL</b>	<b>\$25.900</b>

Fuente: elaboración propia

**Comienzo de las actividades:** 1 de abril 2008<sup>54</sup>

**Tiempo para la plena implementación:** 11 meses

**Responsable de la ejecución del programa:** Sebastián Peña.

<sup>54</sup> Ver Anexo 17: Diagrama de tiempos esperados.



## **CONTROL**

---

Al momento de controlar la ejecución de los programas desarrollados anteriormente, será conveniente seguir como guía tanto el diagrama de tiempos esperados, en donde explicitan los tiempos tentativos de las actividades necesarias para la elaboración de cada uno de éstos, como también los presupuestos correspondientes.

Es importante aclarar que existe una correlación directa entre los dos parámetros de control utilizados para la evaluación de desempeño, una demora en el tiempo de ejecución de las actividades, repercutirá seguramente en un aumento de los costos de los programas. Es por ello que es importante no desviarse de las proyecciones realizadas.

Una vez puesto en marcha, el Programa Operativo Principal, comparar los datos reales con los proyectados en el flujo de fondos, y el análisis de volumen de venta mínimo y objetivo,<sup>55</sup> ayudará a conocer si la ejecución del proyecto se encuadra en las proyecciones realizadas, y principalmente con los objetivos planteados, sin tener que llegar al final del proyecto para observar si se cumplió o no la meta. Conocer dicha información, con anterioridad a la finalización de los plazos determinados, y diagnosticar la causa de una posible desviación, es de importancia para desarrollar acciones correctivas y poder encausar el proyecto nuevamente.

---

<sup>55</sup>Ver Anexo 14: Análisis de volumen de venta mínimo y objetivo.



---

## CONCLUSIONES

---

Como se mencionó en etapas anteriores de este trabajo, el sector vitivinícola está cambiando sus características que lo regían durante tiempo pasado aflorando un nuevo consumidor, caracterizado por el interés hacia este tipo de bebida, sus cualidades y procedencia, ávido de información y de atención especializada. Es hacia estos clientes a los que principalmente apunta Cepas de la Villa.

En otro orden y a partir de los datos arrojados por el diagnóstico organizacional, se observa que Cepas de la Villa se encuentra en un sector de alta competencia, caracterizado por proveedores con importante poder de negociación y clientes informados e instruidos.

En lo que respecta al mercado de Villa Allende, en particular, es importante destacar que existen competidores pero ninguno de ellos, por el momento, pone en riesgo la continuidad de la vinería, sin embargo, en el ámbito interno se detectaron algunos puntos a tener en cuenta a la hora de eficientizar los procesos organizativos.

Es a partir de estos datos y escuchando los requerimientos de crecimiento empresarial de la gerencia, que se confeccionó el Plan Estratégico, el cual se sostiene principalmente en la apertura de una nueva sucursal en un nuevo mercado, demostrando con diferentes enfoques financieros, la conveniencia de dicho proyecto de inversión.

Así mismo, se diseñaron otros programas, dentro del Plan de Apoyo que cumplen la función de fortalecer y acompañar al desarrollo de esta nueva sucursal como así también a la tendencia propia, de crecimiento, del local de Villa Allende.

Con el objetivo de alcanzar un desarrollo continuo de la empresa, se considera necesario tomar al concepto de planificación estratégica, como el modelo a seguir para el crecimiento sustentable en el tiempo; evitando que éste sea tomado como un hecho aislado y perecedero.

Además, sería conveniente, el asesoramiento con un especialista en Recursos Humanos, encargado de diseñar y confeccionar aquellas acciones necesarias para lograr un mejor aprovechamiento de dicho recurso.

Para concluir se sugiere a la gerencia que en un tiempo, que ellos consideren pertinente, evalúen la posibilidad de generar nuevas acciones estratégicas que continúen y refuercen las actuales.



## BIBLOGRAFÍA

---

- **Koontz Harold y Heinz Wehrich**, Administración, Una Perspectiva Global, edit. Mc Graw Hill, 12ª Edición
- **Thompson A. y Strickland A. J.**, Administración Estratégica, edit. Mc Graw Gill, 11ª edición.
- **Aceves Ramos Víctor**, Dirección Estratégica, Edit. Mc Graw Hill, edit. Mc Graw Hill.
- **Horngren Charles y Foster George**; Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial, edit. Prentice Hall, 8ª Edición.
- **Kotler Philip**; Dirección de Marketing, Edit. Prentice Hall, Edición del milenio.
- **Christopher Lovelock**, Mercadotecnia de servicios, edit. Prentice-Hall, 3ª edición.
- **Hersey P., Johnson D. y Blanchard K.**, Administración Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall, 7ª edición.
- **Sapag Chain N. Y R. Sapag Chain**, Preparación y Evaluación de Proyectos, edit. Mc Graw Hill ,4ª edic.
- **Porter M.** Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 27ª edición.
- **Guía de Medios.** Medios gráficos, radiales y televisivos de la ciudad de Córdoba. Año 2000. Edit. Signo y Acción.

### ***Páginas Web consultadas***

- **Ubicación espacial de los barrios privados.** [www.coterranea.com](http://www.coterranea.com).
- **Diario La Voz Del Interior;** Viernes 16 de marzo de 2007, suplemento Economía
- **Tablas y mapas publicados por la Municipalidad de Córdoba.** [www.cordoba.gov.ar](http://www.cordoba.gov.ar).
- “Argentina seguirá creciendo al menos por los próximos diez años”, artículo publicado, el 22 de febrero 2007 en [www.cityeconomika.com](http://www.cityeconomika.com)
- **[www.areadelvino.com](http://www.areadelvino.com)**



# **ANEXO**

## ANEXO 1

### Análisis de encuesta

Con el objetivo de recolectar información necesaria para la elaboración del trabajo, se utilizó la técnica de encuesta personal; para ello se confeccionó, como medio de recolección de datos, un cuestionario estructurado y con preguntas abiertas, otorgándole la posibilidad al encuestado de explayarse en sus respuestas, si así lo deseara.

La muestra es no probabilística, por conveniencia, sobre la base de las personas que asistieron a la vinería entre los días 21 de Mayo y 27 de mayo del 2007, entre los horarios 9 a 23hs. El total de casos encuestados fue de 100.

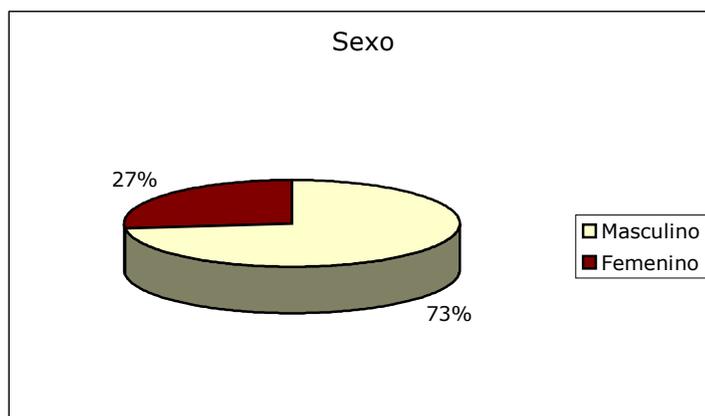
Las principales variables a determinar son:

- Edades de los encuestados.
- Cercanía con el local de venta.
- Volúmenes de compra, principalmente los precios por los que se compone dicho volumen.
- Existencia o no de alguna ventaja sobre los competidores, y característica de ésta.

La recolección de datos se desarrolló en distintos días y horarios recogiendo datos del comportamiento del servicio y sus características en los diferentes ciclos de demanda diaria y semanal.

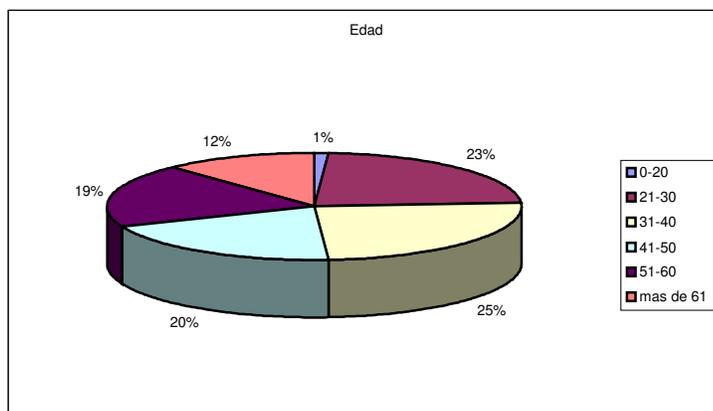
Es necesario hacer la aclaración, que por requerimientos propios de la gerencia de la vinería, no se pudieron recolectar datos de aquellos clientes que solamente utilizan los servicios de "evento" o "Delivery"; obteniéndose, información de éstos, únicamente cuando las personas encuestadas en el local de venta, afirmaron haber consumido algunos de éstas dos prestaciones.

#### 1. Sexo



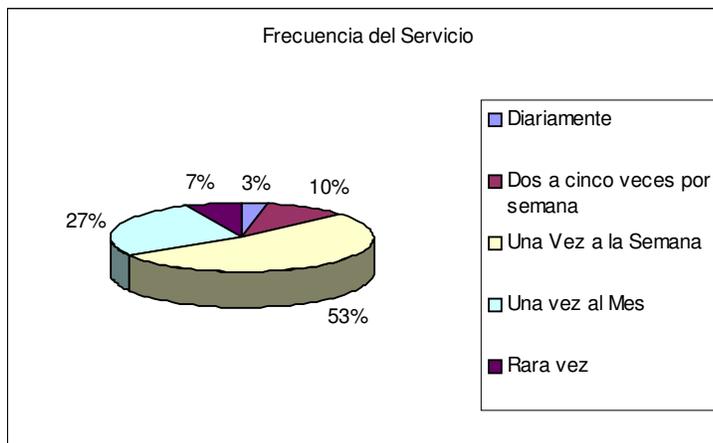
A partir de los resultados arrojados por las encuestas, se afirma que el 73% de los encuestados es de sexo masculino, mientras que solamente el 27% femenino. Afirmando, y complementando, la información obtenida a partir de la entrevistas con los gerentes de la empresa.

## 2. ¿Cuántos Años tiene usted?



El objetivo de formular esta pregunta, es el de intentar conocer y determinar las edades de los consumidores que se acercan a Cepas de la Villa. A partir del gráfico se observa, según nuestra muestra, que el 99% de los encuestados son mayores de 20 años. Este porcentaje es entendible ya que por las características del rubro, y las leyes nacionales, esta prohibida la venta a personas menores a 18 años.

## 3. ¿Cuán a menudo concurre o solicita algún servicio de Cepas de la Villa?

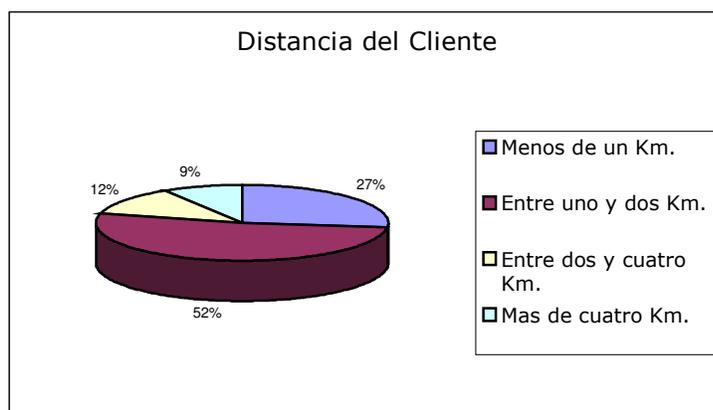


A partir de esta pregunta, se observa que el 66% de las personas consumen algún tipo de servicio, proporcionado por la vinería, aunque sea una vez a la semana.

Por otro lado, se entiende que el 27% de las personas encuestadas asisten o consumen algún servicio de Cepas de la Villa una vez al mes; dicho dato también es positivo y rescatable, ya que en muchas ocasiones al tratarse de productos no perecederos, los clientes compran en un volumen mayor para abastecerse por un periodo mayor.

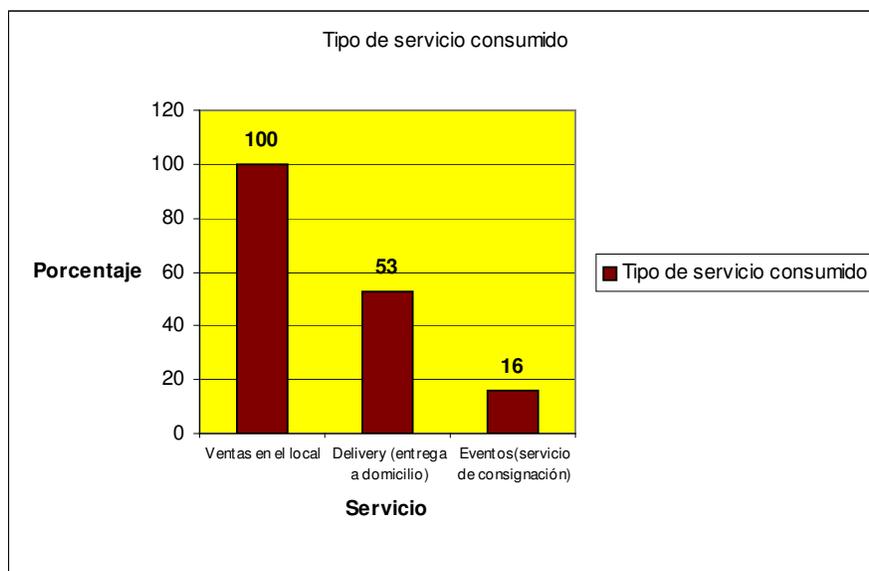
Por último un 7%, no se podría contabilizar como clientela de Cepas de la Villa, ya que rara vez consumen algún servicio de ésta.

#### 4. ¿A cuántos Kilómetros de distancia vive usted de la vinería?



Según las personas encuestadas, cerca del 80% habita a una distancia no mayor a dos kilómetros con relación a la vinería. Aproximadamente un 10% reside entre dos y cuatro kilómetros, y cerca de un 10% a mas de cuatro kilómetros.

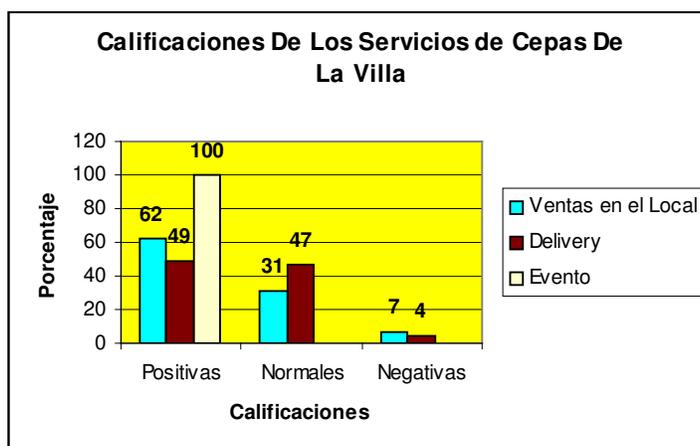
5. ¿Qué tipo de servicio ha consumido de Cepas de la Villa?



A partir de los datos arrojados por esta pregunta, se observa en primera instancia, y como era de esperar, que el 100% de los clientes consultados han concurrido a la vinería a comprar algún producto (justamente fueron encuestados en el momento de dicha prestación); al momento de consultarles por si habían consumido algunos de los otros dos servicios que cuenta la vinería, el 53% afirmaron que utilizaron "Delivery", y solamente el 16% en determinado evento personal, contrataron la otra modalidad. Es de destacar, que cerca del 40% de las personas que respondieron no utilizar el servicio "Evento" (32 clientes) aseveraron desconocer la existencia de éste.

6. ¿Según su experiencia con este servicio, cómo lo clasificaría?





A modo de sintetizar los resultados obtenidos, se agrupó a las respuestas obtenidas en esta parte de la encuesta, en tres categorías:

- Normales: se conforman por aquellos consideraron al servicio como "Bueno",
- Negativas: conformado por las personas que identificaron al servicio como "malo" o "regular".
- Positivas: por las calificaciones "excelente" o "muy bueno".

Además, es importante hacer la aclaración que las personas que están en condiciones de calificar a cada servicio son: 100 encuestados en servicio "Ventas de Local", 53 en "Delivery", y 16 en "Evento".

A partir de éstos datos se observa que existe un mayor porcentaje de clientes que han considerado como muy buena o excelente a cada una de las prestaciones, por sobre cualquiera de las otras dos opciones; obteniendo el mayor porcentaje de imagen positiva el servicio "Evento", con un 100%; la sigue "Ventas en el Local" con un 62%, y luego "Delivery" con un 49%.

En otro orden, un 7% de los encuestados sostuvo que el servicio de “venta en el Local”, se encuentra entre Malo y regular; otro 4% afirmó que la prestación de “Delivery” merece una calificación similar.

Siguiendo con el análisis, con el propósito de analizar las calificaciones obtenidas en las características particulares de los tres servicios que ofrece Cepas de la Villa, se expone la siguiente tabla:

<b>Ventas en el Local</b>	<b>Positiva</b>	<b>Normal</b>	<b>Negativa</b>	<b>TOTAL</b>
Horarios de atención	74%	26%	0%	100%
Personal de Venta	72%	21%	7%	100%
Salón de Venta	63%	25%	12%	100%
Precio	40%	51%	9%	100%

<b>Delivery</b>	<b>Positiva</b>	<b>Normal</b>	<b>Negativa</b>	<b>TOTAL</b>
Horarios de Atención	53%	43%	4%	100%
Recepción de Pedido	19%	74%	7%	100%
Entrega	85%	15%	0%	100%
Precio	40%	57%	3%	100%

<b>Evento</b>	<b>Positiva</b>	<b>Normal</b>	<b>Negativa</b>	<b>TOTAL</b>
Prestación del Servicio	100%			100%
Precio	100%			100%

A partir de estos datos, se afirma que existen algunas características de los servicios ofrecidos que se destacan del resto, sobre la base de las calificaciones obtenidas en las encuestas realizadas.

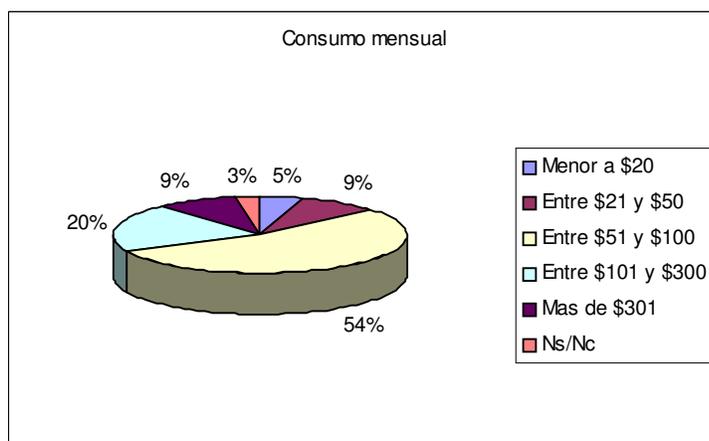
En cuanto al servicio “venta en el Local”, es importante observar las calificaciones alcanzadas en el horario de atención y personal de venta, obteniendo un 74% y 72% respectivamente, de imagen positiva por los clientes encuestados. Así mismo, salvo en el horario de atención, se han encontrado calificaciones negativas en el resto de las tres características perteneciente a este servicio. Es necesario aclarar en primer lugar que, estas calificaciones negativas, fueron relevadas en días y horarios de demanda alta, y en segundo lugar, que la gran mayoría de los encuestados que calificaron como negativo alguno de las características de dicho servicio coincidieron en que era necesario una mayor cantidad de empleados, mayor rapidez del personal de venta a la hora de servir al cliente, y un local de venta más espacioso y cómodo.

Observando la información en cuanto al servicio de “Delivery”, se destaca la imagen positiva relacionada a la entrega de éste, ascendiendo ésta al 85%; también obtiene una calificación considerable el horario de atención y el precio.

Al momento de analizar los valores negativos, el sistema de entrega es el único que no posee alguna calificación de éste tipo, encontrándose un 7% en la recepción del pedido, un 4% en el horario de atención y un 3% en el precio. Sobre la base de estos últimos porcentajes, se recolectó sobre la base de algunas observaciones de los clientes, que sería necesario poner a disposición mayor cantidad de líneas telefónicas, ya que en muchos momentos se saturan éstas y un horario mas extendido del servicio de dicha prestación.

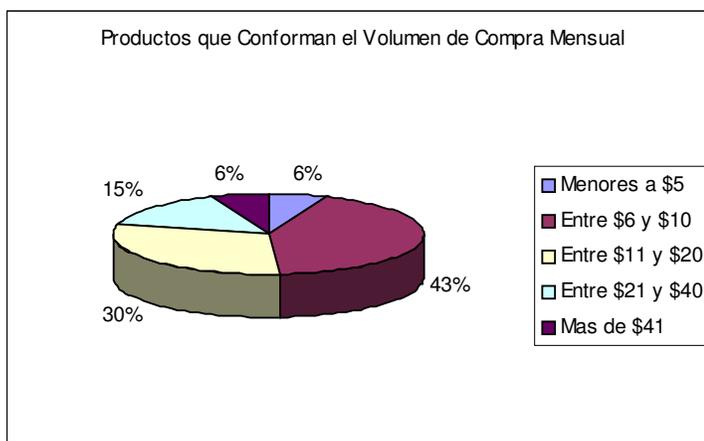
Sin duda, el servicio que cuenta con los clientes mas satisfecho de los tres que cuenta Cepas de la Villa es el de "Evento", observándose un 100% de calificaciones positivas.

7. ¿Qué volumen de compra tiene mensualmente?



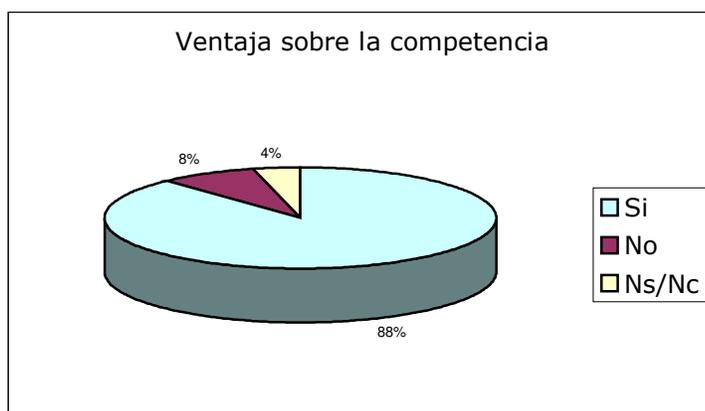
Al momento de consultarles a los clientes sobre el consumo mensual propio efectuado en Cepas de la Villa, se arribo a la conclusión que el 54% de los encuestados realiza compras mensuales entre \$51 y \$100, siguiéndole en porcentajes, aquellos que efectúan compras por un monto entre \$101 y \$300, con un 20%. Por ultimo, se encuentran aquellos clientes que compran mensualmente montos menores de \$20 y mayores a \$300, con un 9% cada una de estas opciones.

8. ¿Cómo se conforma en su mayoría ese volumen de compra?



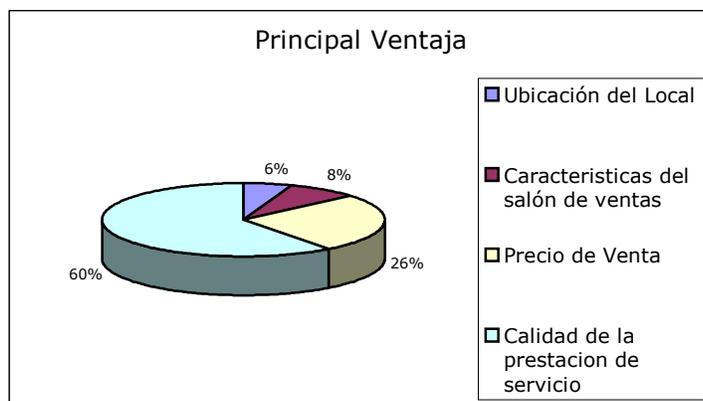
Una vez determinado el monto mensual de compra de cada uno de los encuestados, se consultó por los precios de los productos que conforman dicho volumen mensual; y el 43 % de los encuestados asegura consumir productos ubicados en el segmento de precios de \$6 a \$10. Siguiéndole, el rango entre \$11 y \$20 con un 30%. En tercer lugar, con el 15% se encuentran aquellos productos que tienen un precio entre los \$21 y \$40; y por ultimo aquellos que realizan compras de productos con valores inferiores a los \$5 o superiores a los \$41, ascendiendo en ambos casos al 6%.

9. ¿Considera Usted que Cepas de la Villa tiene alguna Ventaja en relación del resto de vinerías de Villa Allende?



Con relación a esta pregunta, e intentando identificar la percepción de los clientes con relación a los competidores del sector, el 88% de los encuestados afirma que Cepas de la Villa, posee alguna ventaja por sobre de éstos; existiendo también, un 8% que no encuentra tal diferencia.

10. ¿Cuál considera que puede ser la principal ventaja con respecto a sus competidores?



De aquellas personas que consideraron que Cepas de la Villa posee alguna ventaja con relación a los competidores, el 60% destaca como principal diferencia la calidad del servicio prestado (Atención al público, rapidez, confiabilidad, variedad de productos, horarios de atención), siguiéndoles aquellos clientes que identifican el precio de venta como principal ventaja. Por último se encuentran los clientes que consideran las características del salón de ventas, y la ubicación del local como lo que los diferenciaba a dicha vinería, con un 8% y 6% respectivamente.

**Conclusiones:**

Sobre la base de los resultados de la encuesta realizada, se puede concluir que el actualmente la vinería posee clientes que:

- En un 73% son personas del sexo masculino.
- Iguales o superan cada uno de ellos, la edad de 20 años (99%),
- Viven en un 80%, a menos de dos kilómetros de distancia con relación a la vinería
- Solicitan, en el 66% de los encuestados, por lo menos una vez a la semana algún servicio, considerándose estos consumidores como clientes de carácter fijo; sin embargo es importante tener en cuenta que existe un 27% que afirma solamente realizar una compra al mes; relacionando este último

dato con los resultados obtenidos en otras preguntas, se puede concluir que cerca del 60% de los clientes que concurren una vez al mes, realizan compras por un monto mensual superior o igual a los \$50, caracterizado éste por conformarse con productos de precios superiores o iguales a \$6; es decir que se podría afirmar que el 60% de los clientes que realizan las compras mensualmente (16 personas), las efectúan teniendo en cuenta sus requerimientos mensuales propios, abasteciéndose en una sola compra con la mercadería necesaria para todo el mes.

- Consumen, en un 16%, el servicio de "Evento", obteniendo una calificación de éste, en un 100% como positiva. Sin embargo, es importante destacar que el 40% de las personas que nunca habían utilizado dicho servicio, aclarando que no conocían la existencia de dicha prestación, lo que demuestra una mala comunicación de la empresa hacia los clientes en cuanto a este punto.
- Consumen, en más del 50% el servicio "Delivery", calificándolo a éste en casi un 50% como muy bueno o excelente; sin embargo obteniendo un 4% de calificaciones negativas, principalmente en lo que respecta al horario de atención y la recepción del pedido. El 80% de las personas que calificaron a este servicio es consumido (42 clientes), se caracterizan por habitar a una distancia mayor al kilómetro e inferior a los cuatros, definiendo de alguna manera los alcances geográficos de dicho servicio.
- Califican como positivo al servicio de "venta en el local", en un 62%. Así mismo, el 7% afirma que el servicio es de características malas o regular, haciendo hincapié principalmente en falta de amabilidad y lentitud del personal de venta, y las dimensiones del salón de venta. Es importante aclarar, sobre este último valor, que en el 100% de las encuestas que arrojaron dichos porcentajes, fueron realizadas en horarios y días en donde la demanda es alta.
- Que en un 77% consumen un monto mensual superior a los \$51 e inferior a los \$300. El 88% de los encuestados, sostiene que en su mayoría compran productos con precios mayores a \$6 e inferiores a los \$40.
- En un 88% afirman que Cepas de la Villa, posee alguna ventaja sobre los competidores, valorando en mayor medida la calidad de la prestación del servicio como principal diferencia.

Para concluir, y a modo de intentar encontrar un perfil de cliente predominante de Cepas de la Villa, se observa que el 63% de los



consumidores, coinciden en que viven a menos de dos kilómetros de distancia, concurren o solicitan algún servicio de la vinería por lo menos una vez al mes, con un monto mensual superior a los \$21, conformados éste, en su mayoría, por productos que superan los \$6 a la venta. Así mismo, el 95% de éstos clientes, aseveraron que Cepas de la Villa Posee alguna ventaja por sobre los competidores, afirmando como principal diferencia la calidad superadora de la prestación del servicio, siguiéndole a ésta, los precios de venta.

1) Sexo

Masculino	73
Femenino	27

2) Edad

0-20	1
21-30	23
31-40	25
41-50	20
51-60	19
mas de 61	12
Ns/Nc	

3) Cuán a menudo concurre o solicita algún servicio de Cepas De La Villa?

Diariamente	Dos a cinco veces por semana	Una Vez a la Semana	Una vez al Mes	Rara vez	Ns/Nc
3	10	53	27	7	

4) A cuántos Kilómetros de distancia vive usted de la vinería?

Menos de un Km.	Entre uno y dos Km.	Entre dos y cuatro Km.	Mas de cuatro Km.	Ns/Nc
27	52	12	9	

5) Qué tipo de servicio ha consumido de Cepas De La Villa?

Ventas en el local	Delivery (entrega a domicilio)	Eventos(servicio de consignación)
100	53	16

6) según su experiencia con éste, cómo lo clasificaría?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Ns/Nc
<b>Ventas en el local</b>						
Horarios de Atención			26	56	18	
Personal de venta	2	5	21	57	15	
Salón de Venta	3	9	25	44	19	
Precio		9	51	35	5	
PORCENTAJES	1	6	31	48	14	100
<b>Delivery (entrega a domicilio)</b>						
Horarios de Atención		2	23	28		
Recepción de Pedido		4	39	8	2	
Entrega			8	35	10	
Precio		2	30	16	5	
PORCENTAJES	0	4	47	41	8	100,0
<b>Eventos ( consignación )</b>						
Prestaciones del Servicio (freezer y Consignación de mercadería)				2	14	
Precio				16		
PORCENTAJES	0	0	0	13	88	100,0

7) ¿Qué volumen de compra tiene mensualmente?

Menor a \$20	Entre \$21 y \$50	Entre \$51 y \$100	Entre \$101 y \$300	Mas de \$301	Ns/Nc
5	9	56	21	9	3

8) Cómo se conforma en su mayoría ese volumen de compra?

Menores a \$5	Entre \$6 y \$10	Entre \$11 y \$20	Entre \$21 y \$40	Mas de \$41	Ns/Nc
6	43	30	15	6	

9) Considera Usted que Cepas De La Villa tiene alguna Ventaja en relación del resto de vinerías de Villa Allende?

Si	No	Ns/Nc
88	8	4

10) ¿Cuál considera que puede ser la principal ventaja con respecto a sus competidores?

	Ubicación del Local	Características del salón de ventas	Precio de Venta	Calidad en la prestación del servicio	Otra	Ns/Nc
	5	7	23	53		
PORCENTAJES	6	8	26	60	0	0



**Encuesta a clientes**

Día:.....

Hora:.....

1. Sexo: (marque una SOLA opción)
  - Masculino
  - Femenino
  
2. Cuántos años tiene usted? (marque una SOLA opción)
  - Entre 10 y 20 años.
  - Entre 21y 30 años.
  - Entre 31y 40 años.
  - Entre 41 y 50 años.
  - Entre 51 y 60 años.
  - Más de 61 años.
  - Ns/Nc
  
3. Cuán a menudo concurre o solicita algún servicio de Cepas de la Villa? (marque una SOLA opción)
  - Diariamente.
  - Dos a cinco veces por semana.
  - Semanalmente.
  - Mensualmente
  - Rara vez
  - Ns/Nc
  
4. A cuántos Kilómetros de distancia vive usted de Cepas de la Villa? (marque una SOLA opción)
  - Menos de un Km.
  - Entre uno y dos Km.
  - Entre dos y cuatro Km.
  - Mas de 4 Km.
  - Ns/Nc
  
5. Qué tipo de servicio ha consumido de Cepas de la Villa? (marque una SOLA opción)
  - Venta en Local.
  - Delivery (entrega a domicilio)
  - Evento (servicio de consignación).



6. Según su experiencia con éste como lo clasificaría?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Ns/Nc
Ventas en el local						
Horarios de Atención						
Personal de venta						
Salón de Venta						
Precio						
Delivery (entrega a domicilio)						
Horarios de Atención						
Recepción de Pedido						
Entrega						
Precio						
Eventos ( consignación )						
Prestaciones del Servicio (freezer y Consignación de mercadería)						
Precio						

7. ¿Qué volumen de compra tiene mensualmente?. (marque una SOLA opción)

- Menor a \$20
- Entre \$20 y \$50
- Entre \$50 y \$100
- Entre \$100 y 300
- Mayor a \$300
- Ns/Nc

8. ¿Cómo se conforma en su mayoría ese volumen de compra?. (marque una SOLA opción)

- Productos con precios menores a \$5
- Productos entre \$5 y \$10
- Productos entre \$10 y \$20
- Productos entre \$20 y \$40
- Productos con precios mayores a \$40
- Ns/Nc

9. ¿Considera Usted que Cepas de la Villa tiene alguna Ventaja en relación del resto de vinerías de Villa Allende? (marque una SOLA opción)

- Si
- No
- Ns/Nc

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál considera que puede ser la principal ventaja de Cepas de la Villa con respecto a sus competidores? (Marque UNA)

- Ubicación del local
- Salón de venta
- Precios de venta
- Prestación del servicio (atención, Disponibilidad de mercadería, formas de pago, sistema de entrega)
- Otra
- Ns/Nc

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ANEXO 2

**Índices de precio al consumidor**

NUMEROS INDICES DE LA CIUDAD DE CORDOBA

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR CORDOBA - (IPC) - (Costo de Vida)

Ciudad de CORDOBA - Años 1996/2006

(1) Año Base: 2003=100

(2) Serie Empalmada

Mes	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	Índice (1)	(2)																						
Ene	68,17		68,69		68,03		69,18		67,11		65,19		64,62		96,26		99,25		106,52		119,39		132,74	
Feb	68,13		68,49		68,13		68,95		66,53		65,20		66,68		96,99		99,35		107,64		120,37		133,67	
Mar	67,83		68,34		68,34		68,80		66,36		65,13		69,69		97,97		99,99		106,74		122,12		135,55	
Abr	67,98		68,17		68,45		68,73		66,21		65,19		76,78		98,02		100,68		109,48		123,47		137,17	
May	67,91		68,01		68,53		68,45		65,96		64,82		80,61		97,60		101,58		110,28		123,96		138,4	
Jun	68,05		67,89		68,83		68,22		65,67		64,46		84,36		97,23		102,70		110,86		124,69			
Jul	68,19		67,85		69,20		68,01		65,71		64,26		88,67		96,90		103,27		111,91		125,18			
Ago	68,37		68,03		69,31		67,55		65,56		63,96		90,63		97,44		103,90		112,84		126,03			
Set	68,66		68,09		69,41		67,13		65,59		63,72		92,45		97,20		104,55		113,82		126,96			
Oct	68,73		68,12		69,17		67,07		65,58		63,48		93,17		97,41		104,99		114,58		128,29			
Nov	68,59		67,98		69,30		66,90		65,39		63,23		94,04		98,31		105,30		115,94		129,73			
Dic	68,41		67,95		69,09		66,66		65,30		63,17		94,94		96,76		105,82		117,40		131,57			

Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos

### ANEXO 3

#### Mercado interno del vino

#### MERCADO INTERNO

### Otro mes de crecimiento para los despachos de vinos en Argentina (04/05/2006) - Autor: Varios

*Por segundo mes consecutivo, las salidas de vino para consumo interno mostraron un crecimiento. En marzo los despachos subieron un 2,17% con relación el mismo mes del 2005. Nuevamente, San Juan movió los números de esta estadística con un importante crecimiento del 31,32%, mientras que Mendoza volvió a mostrar cifras negativas: una caída del 3,23%, siempre respecto a marzo del año pasado.*

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) informó que las salidas de vino autorizadas para consumo durante el mes de marzo de 2006 fueron de 875,2 mil hl y mostraron incrementos del 2,17% con respecto al mismo mes del año anterior y del 14,53% con relación a febrero pasado.

Además, el INV mostró las estadísticas del primer trimestre del año, en el cual los despachos totales de vino en el volumen correspondiente a País, marcaron un incremento del 1,48% respecto del período enero/marzo del año pasado.. Los Vinos, entre los que se incluyen espumosos, especiales, cóctel de vino, frisante natural y gasificados, el incremento fue del 1,96%, en comparación con el primer trimestre del año pasado.

En marzo de este año, fueron fraccionados en bodegas 865, mil hl (98,90%) y el resto, 9 mil hl, fue despachado a granel con destino a plantas de fraccionamiento.

Del total fraccionado, el 51,55% fue en envase tetra-brik, el 38,43% en botellas, el 9,87 % en damajuanas y el 0,10 % en bag in box. Los otros envases entre los que se cuentan bidón, tambor y latas, representaron el 0,05 %.

El 81,64 % del despacho al consumo fue de vinos sin discriminación varietal (vinos y vino dulce natural) por un total de 714,5 mil hl.; el 13,63% correspondió a vinos varietales, el 3,05% a regional, 0,80% a vinos espumosos, y el 0,88% correspondió a gasificados, especiales y otros vinos.

El consumo por habitante, estimado en marzo, fue de 2,31 litros con datos de población total y de 3,48 litros con población mayor de 18 años. Estos valores indican para las dos estimaciones un leve incremento en el consumo del 1,11% respecto de igual mes del 2005.

En Mendoza, de acuerdo a los datos elaborados por el INV, se despachó a consumo un total de 652,7 mil hl, volumen que indica una disminución del 3,23% con relación a igual período del 2005, pero con un aumento del 9,95% en relación al pasado mes de febrero.

Mientras que en San Juan, el total de vino salido para consumo fue de 154,3 mil hl, lo que indica un importante incremento del 31,32%, respecto de igual mes del año anterior y del 40,02% en comparación con febrero del año en curso.

En La Rioja los despachos crecieron 10,45% y 13,36% con relación a igual mes de 2005 y de febrero pasado, respectivamente. Neuquén experimentó el crecimiento más alto con 69,32%; Catamarca creció 11,14% y Córdoba 3,70%.

Además de Mendoza, las provincias que sufrieron una disminución en sus despachos fueron Salta con 10,12% y Río Negro que cayó un 9,71%.

## SINTESIS PRIMER TRIMESTRE 2006

Distribución por provincia y tipo de vino. En hectolitros.

MESES	TOTAL DESPACHOS PAIS		
	2005	2006	% año anterior
<b>1er. Trimestre</b>	<b>2.361.118</b>	<b>2.395.991</b>	<b>1,48</b>
<b>Promedio mensual</b>	<b>787.039</b>	<b>798.664</b>	<b>1,48</b>
Enero	758.557	756.609	-0,26
Febrero	745.943	764.186	2,45
Marzo	856.618	875.196	2,17

Fuente: INV

## DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIAS

Datos provisorios del mes en hectolitros.

PROVINCIA	Mar-05	Mar-06	Var.%
CATAMARCA	3.295,17	3.662,16	11,14
CÓRDOBA	19.653,57	20.381,52	3,70
LA RIOJA	29.832,98	32.951,54	10,45
NEUQUÉN	624,74	1.057,79	69,32
MENDOZA	837.703,10	652.720,70	-22,08
RÍO NEGRO	2.903,88	2.621,90	-9,71
SALTA	8.251,24	7.416,05	-10,12
SAN JUAN	117.524,54	154.334,50	31,32
TUCUMÁN	-	50,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.019.789,22</b>	<b>875.196,16</b>	<b>-14,18</b>

Fuente: I.N.V.

## CONSUMO ESTIMADO PER CAPITA - MARZO 2006.

AÑOS	lt./mes	Anual
2000	3,25	37,73
2001	3,05	36,30
2002	2,44	32,90
2003	2,62	33,68
2004	2,58	29,87
2005	2,29	29,18
2006	0,00	

Fuente: I.N.V.

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinícola

## ANEXO 4

## Un desafío para el futuro de la industria vitivinícola argentina

## Cambios en la demanda de vinos en el fin de milenio

*Durante los años 90 se han producido profundos cambios en la vitivinicultura mundial relacionados con la oferta, la demanda de vinos y las características de su comercio. Los cambios de hábitos y gustos de los consumidores y la irrupción de la Gran Distribución, entre otros factores, son ejemplos de estas mutaciones*

● Lic. Ana María Ruiz  
Coordinadora del Convenio INTA-Fondo Vitivinícola de Mendoza para la elaboración del Plan Estratégico para la Vitivinicultura Argentina. INTA Mendoza

● Ing. Agr. Hernán Vila  
Referente Vitivinícola de Cambio Rural. Coordinador Técnico del Plan Estratégico para la Vitivinicultura Argentina. INTA Mendoza

- La Argentina, que se presenta como un mercado tradicional donde concurren una industria nacional ubicada entre las cinco principales del mundo y consumidores con un importante nivel de consumo, no escapa a estas transformaciones.

Estas siguen una dirección similar a la del resto del mundo, con algunas particularidades propias de nuestra cultura y grado de desarrollo.

Comprender la dirección y la fuerza de los cambios globales, con una visión de largo plazo, para encauzar las potencialidades productivas le permitiría a la Vitivinicultura Argentina una importante ventaja competitiva. Este gran desafío, que implica la construcción e implementación de una estrategia colectiva entre la agroindustria, el sistema científico y tecnológico, los sectores afines y el Estado, representa la oportunidad de alcanzar un desarrollo importante y sostenible.

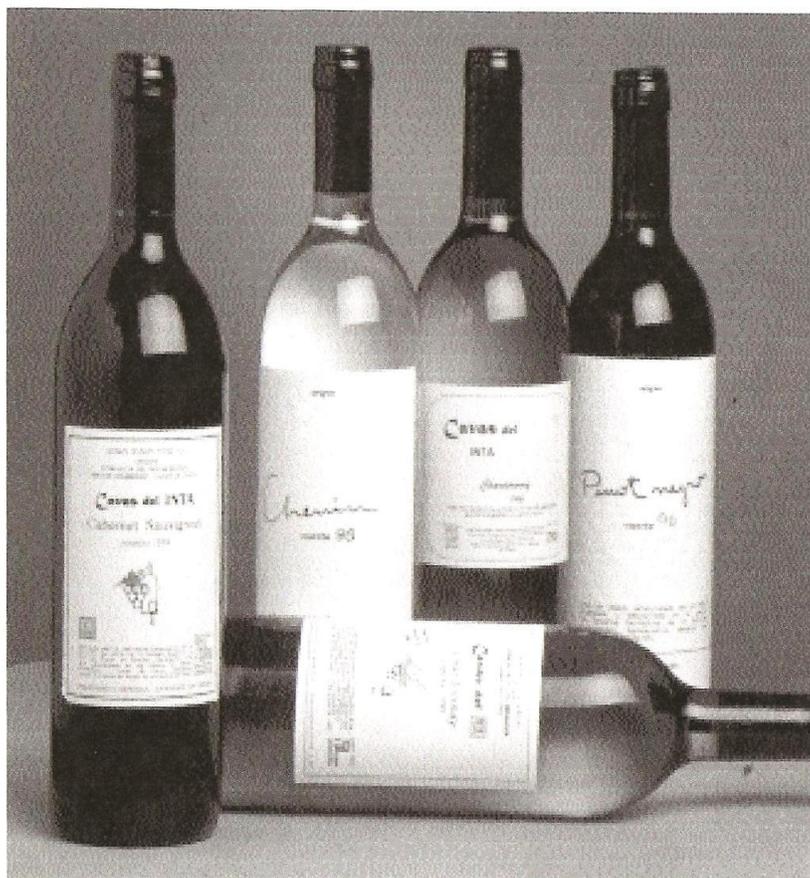
En esta dirección, este artículo presenta algunos avances de los estudios que se realizan en la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza del INTA en apoyo a la construcción del Plan Estratégico 2015 que lleva adelante la Industria Vitivinícola Argentina. Se muestran los principales

cambios producidos en la demanda mundial de vinos y la situación particular que se da en la Argentina.

## CAMBIOS DE LA DEMANDA EN EL MUNDO

Desde mediados de la década de los 80, según las estadísticas vitivinícolas mundiales de la OIV, el consumo mundial de vinos se contrajo en forma sostenida, pasando de 280 millones hL en 1984, a 220 millones hL en 1995. Los principales actores de la disminución entre 1984 y 1995 fueron los países consumidores tradicionales, a la vez productores de vino: Francia, Italia, España, Portugal y Argentina. A partir de 1995, en estos países el consumo parece haberse estabilizado.

Los países importadores tradicionales del norte de Europa, en cambio, tendieron a aumentar su consumo durante todo el período considerado y hasta la actualidad. El Reino Unido, Alemania, Bélgica, Holanda y los países escandinavos aumentaron en conjunto 4,5 millones hL, alcanzando un consumo de alrededor de 36 millones hL; Canadá y Japón, también importadores, siguieron esta misma tendencia. Si bien estos aumentos fueron bajos comparados con el consumo global



de vinos, tuvieron una gran influencia en el aumento de las importaciones, pues ocurrieron en países que no eran productores importantes.

Los cambios cuantitativos fueron un reflejo de cambios cualitativos en las modalidades de consumo. Entre los principales factores de cambio se encuentran los siguientes:

- Se producen sustituciones, cambiando, en los países consumidores tradicionales, el consumo de vino de mesa por vinos de mayor calidad, agua, gaseosas y jugos. En los países de Europa del Norte y América del Norte se sustituye el aguardiente y la cerveza por vinos de calidad.

- Se redefine el concepto de vinos de calidad. Anteriormente se asociaba a los vinos con denominación de origen, provenientes de países europeos. Actualmente el consumidor agrega a sus preferencias, los vinos varietales de Cabernet, Merlot, Syrah,

Chardonnay y Sauvignon- su consumo se incrementó de 4,5 a 8 millones de hL de 1990 a 1997 (+181%). Debido a que los varietales provienen principalmente de los países productores del Nuevo Mundo - EE.UU., Australia, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Argentina - el cambio de preferencia ha significado una diversificación de la procedencia de los vinos de calidad. El consumidor comienza a demandar vinos más sanos, seguros y naturales. Se estima que esta tendencia se profundizará en el futuro y obligará al establecimiento de sistemas de certificación.

- Baja la demanda de vinos de mesa y sube la demanda de vinos de calidad. El consumo de vinos de mesa pasa de 255 millones de HL en 1990 a 199 millones de hL en 1997, lo que representa una disminución del 22%. El consumo de este tipo de vino se ha concentrado principalmente en los países productores tradicionales. El consu-

mo de vinos de calidad, en cambio, ha aumentado en todos los países, pasando de 45 millones de hL en 1990 a 68 millones de hL en 1997, lo que representa un aumento del 52%. El aumento de la demanda de vino de calidad es muy fuerte en las gamas de precio intermedias correspondientes a los vinos denominados Premium y Superpremium en el mercado internacional. Este aumento se asocia con la aparición de un segmento de bebedores denominados aspiracionales representados por jóvenes profesionales, para los cuales el vino es un accesorio que adorna su estilo de vida urbano.

- Disminuye la frecuencia del consumo. Disminuyen los tomadores habituales y aumentan los ocasionales. En Francia, por ejemplo, los tomadores habituales, que representaban el 45% de los consumidores de vino en el 90, disminuyen hasta el 37% en el año 2000.

- Cambian las preferencias por color. A partir de la década del 90, debido al descubrimiento de los beneficios para la salud del vino tinto, ha habido un incremento en todo el mundo de su demanda. Por caso, en EE.UU. el aumento del consumo de vino tinto ha sido del 110% en 6 años, pasando de 2 millones de hL a 4,2 millones de hL de 1991 a 1997.

**Los cambios en la demanda responden a un conjunto de fuerzas que explican la dirección e intensidad de las transformaciones que se dan en cada país y que permiten elaborar escenarios probables con un horizonte de diez o quince años. Entre estas fuerzas aparecen cinco como muy relevantes: la cultura de los países, las características del producto y su comunicación al consumidor, las características psicológicas del consumidor, el nivel de desarrollo y las características demográficas del país.**

#### CULTURA

El consumo de vino está vinculado con la cultura nacional. Así, por ejemplo, los países europeos han concentrado la mayor parte del consumo mundial de vinos,

mientras que en los países del sudeste asiático el vino no ha formado parte de sus hábitos y costumbres. Si bien esta es una fuerza que cambia lentamente, los procesos de globalización y de urbanización van transformando los hábitos de vida y de consumo. En los países desarrollados del hemisferio norte, el estilo de vida urbano actual produce una disminución en el consumo total de alcohol y promueve la sustitución de bebidas destiladas por vinos de calidad. Esto se asocia a consumos ocasionales que hacen disminuir la frecuencia del consumo. La preocupación por lo saludable desarrolla las tendencias hacia los vinos tintos. La importancia de la moda provoca ciclos de vida cortos en los productos y obliga a un permanente desarrollo e innovación por parte de los productores. En los países emergentes, con tasas de crecimiento económico positivas, estas tendencias son incipientes y están asociadas con las nuevas clases sociales en ascenso que habitan las zonas urbanas.

Por otro lado es importante destacar que las restricciones culturales hacen del vino un producto que juega en un mercado internacional de muy pocos actores.

#### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y SU COMUNICACIÓN

En aquellos países que permiten comunicar el producto de manera tal que este aparezca como símbolo del cambio que busca el consumidor, existe un efecto favorable sobre el consumo. Esto ocurre cuando el vino reúne los elementos adecuados para el nuevo consumidor, como ser la denominación de la variedad, una marca reconocida como referencia, sabores y colores intensos, madera y, en algunos casos, una indicación geográfica ampliamente reconocida. Los formadores de opinión, como son los periodistas especializados, tienen un rol fundamental en la comunicación de un producto que está muy fragmentado en marcas, tipos y orígenes. La comunicación publicitaria debe centrarse en el placer, la moda, lo nuevo, la marca y lo exótico del origen. En muchos países existen restricciones

sociales o legales que impiden una perfecta conjunción de todos estos factores, el caso más paradigmático es el de las culturas islámicas. Sin ir a esos extremos, los monopolios estatales de expendio de alcohol propios de los países escandinavos, las restricciones legales a asociar el vino con el placer en las publicidades francesas y las campañas antialcohólicas en Estados Unidos significan restricciones importantes.

#### CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL CONSUMIDOR

Si se consideran los segmentos de consumo desde el punto de vista de la psicología del consumidor, aparecen cuatro grupos denominados conocedor, aspiracional, nuevo bebedor de vino y bebedor tradicional de vino, que se asocian aproximadamente con los diferentes rangos de calidad/precio del vino.

Dos de estos segmentos están en aumento, el aspiracional, que se asocia a jóvenes profesionales urbanos proclives a las modas, los varietales y las marcas, y el nuevo bebedor, representado por jóvenes estudiantes y trabajadores poco preocupados por la imagen social y que consumen preferencialmente en bares. Ambos grupos son nuevos como consumidores y están sujetos a riesgos en la elección del producto, por su desconocimiento sobre el "mundo del vino". Las marcas, las variedades, las modas y una alta relación entre calidad y precio actúan en ellos como factores que disminuyen su riesgo de elección. Ambos consumen dentro de las gamas de Premium y Super Premium.

El segmento de los conocedores es bastante estático. Está representado por personas maduras con un alto nivel de ingreso y criterios de selección estrictos. Su consumo se centra sobre todo en las gamas de Ultra Premium e Icono. Están dispuestos a pagar mucho por un vino, pero sufren bajos riesgos en su elección debido al alto conocimiento que tienen sobre el producto.

El segmento de bebedores tradicionales está representado por personas con un alto nivel de consumo, donde el vino apa-

rece como parte de su canasta alimenticia. Este segmento está asociado a las gamas de vino más básicas y está en franca decadencia pues su consumo de vino decrece. Este tipo de consumidor está sujeto a un bajo nivel de riesgo en la compra, pues no son muy exigentes en cuanto a la calidad del producto y si se equivocan en la elección, el precio que han pagado por envase es muy bajo.

#### CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y NIVEL DE DESARROLLO DE LOS PAÍSES

Tanto las características demográficas como el nivel de desarrollo de los países tienen una marcada influencia sobre el consumo de vino.

Si se analizan los países importadores de vino, aquellos que tienen un alto desarrollo humano, alto PBI per cápita, pero con bajas tasas de crecimiento del PBI y de crecimiento poblacional, poseen altos niveles de importación de vino, en cambio sus tasas de crecimiento de las importaciones de vino son bajas. Son países desarrollados, maduros y representan los mercados más importantes en la actualidad y en el futuro a mediano plazo. A este grupo pertenecen Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos, Japón, Canadá, Holanda, Bélgica, Suiza, Suecia, Noruega y Dinamarca.

Por otro lado existe otro grupo de países con menos madurez, que tienen un desarrollo humano menor, menor PBI per cápita, pero con altas tasas de crecimiento de su PBI y de su población. En estos países la importación de vinos es baja, pero el crecimiento de las importaciones de vino es alto. Representan mercados potencialmente importantes en el largo plazo. Dentro de este grupo se encuentran China, Brasil, Corea, Malasia, Singapur e Irlanda.

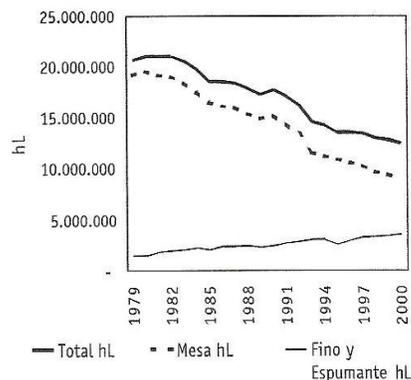
#### CAMBIOS EN LA DEMANDA EN LA ARGENTINA

La Argentina ha sufrido en su demanda, cambios similares a los ocurridos en los países consumidores tradicionales del Mediterráneo, con zonas productoras de vino anexas a sus mercados.

Los principales cambios son:

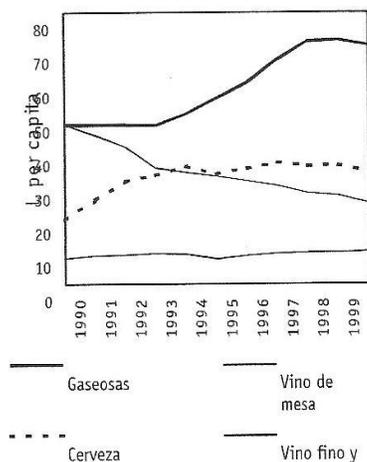
- Baja el consumo de vinos de mesa y crece el consumo de vinos finos. El crecimiento en volumen de estos últimos es menos que proporcional a la caída de los vinos de mesa, porque el consumo total disminuye (Gráfico 1).

● **Gráfico 1:** Evolución del consumo de vino en Argentina entre 1979 y 2000. Fuente: Elaboración propia sobre datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)



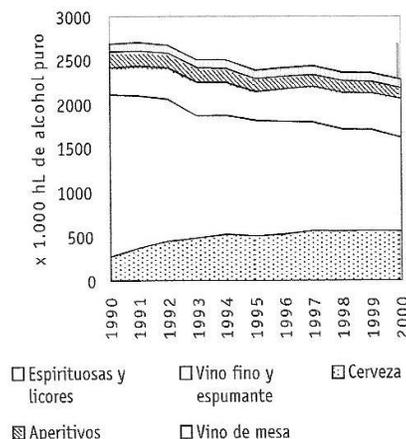
- Se producen sustituciones que siguen la lógica del ciclo de vida del producto. El vino de mesa se sustituye por vino fino, cerveza y gaseosas (Gráfico 2).

● **Gráfico 2:** Evolución del consumo de vino en Argentina entre 1979 y 2000. Fuente: Elaboración propia sobre datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)



- Disminuye el consumo total de alcohol. En esto la Argentina es un país atípico, con muy bajo consumo per capita (alrededor de 7 L de alcohol) y en disminución. En el mundo los países que disminuyen su consumo de alcohol se sitúan entre 10 y 15 L per cápita (Gráfico 3).

● **Gráfico 3:** Evolución del consumo total de alcohol en Argentina, aporte de las distintas bebidas Fuente: Elaboración propia



- Aumenta el consumo de vino tinto y disminuye el de blanco. Según el Instituto Argentino de Vitivinicultura los vinos finos tintos pasaron de 0,6 a 2,4 millones de consumo entre 1989 y 2000, mientras que los blancos pasaron de 1,8 a 0,8 millones hL en el mismo período. Un fenómeno similar ocurrió con los vinos de mesa. Estudios realizados por el Fondo Vitivinícola de Mendoza en el mercado argentino revelan que el consumidor encuentra mejores atributos en el vino tinto más "vino", más natural, más saludable, mejor aroma y más sabroso.

- El consumidor se enfrenta a profundos cambios en la presentación de los vinos. Durante la década del 90 desaparecieron las presentaciones tradicionales del vino de mesa, que eran la botella de 1 L y la damajuana y que fueron suplantadas en su casi totalidad por el envase de cartón multilaminado "Tetra". Los estudios mencionados del Fondo Vitivinícola de Mendoza demuestran que el consumidor

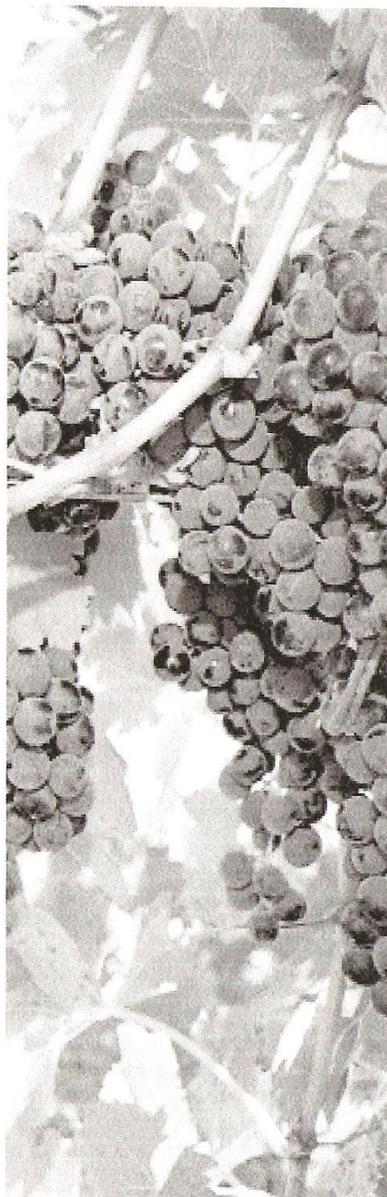
tiene una percepción desfavorable sobre este envase y esto contribuye a la disminución del consumo de este tipo de vinos.

#### CONCLUSIONES

Uno de los elementos esenciales para definir una estrategia acertada para la vitivinicultura argentina es planificar la oferta en función de las necesidades del consumidor. En este sentido, los análisis indican la necesidad de profundizar la reconversión hacia vinos de alta calidad, varietales y tintos, con envases atractivos y con adecuados mensajes publicitarios y promocionales que respondan a las expectativas de los consumidores. Es necesario detectar los segmentos de mercado que crecen en cada país, para focalizar en ellos los máximos esfuerzos.

En el mercado argentino la disminución sostenida de bebedores tradicionales de vino de mesa, cuyo consumo representa el 76% del mercado, es una debilidad que señala la insuficiente adecuación de la industria hacia la demanda. Los otros sectores de bebidas que compiten con los vinos de mesa en los mismos segmentos de precio, como las gaseosas, la cerveza y las bebidas de fantasía, actúan en una dirección adecuada convirtiéndose en competidores difíciles.

Son muchos los desafíos a los que se enfrenta la Industria Vitivinícola Argentina para dar respuesta a una demanda que cambia con la misma orientación, tanto en el mercado externo como en el nacional. El Sector Vitivinícola Argentino viene transformándose en sintonía con esos cambios, demostrando una capacidad y organización que le permitirá alcanzar mayores niveles de competitividad en el futuro.



#### Bibliografía

1. OIV. Estadísticas vitivinícolas mundiales. (1997, 1998) Office international de la vigne et du vin. Paris. Francia.
2. Rabobank International. The world wine business (1999). Rabobank International. Netherland.
3. Spawton, A. Marketing vitivinícola. (2001). 2º Seminario Internacional de Viticultura y Enología. FCA, UNCuyo, Mendoza. Argentina.
4. INV. Estadísticas vitivinícolas argentinas. (1980 a 1999) Instituto Nacional de Vitivinicultura. Mendoza. Argentina.
5. Fondo Vitivinícola de Mendoza. Estudio sobre el consumo argentino de vinos. (1995). Fondo Vitivinícola de Mendoza. Mendoza. Argentina.

## ANEXO 5

# economía

Actividad económica /

**La economía cerró cuatro años de fuerte crecimiento: 8,5%**

*Intermediación financiera, transporte y construcción, los más dinámicos.*

**Especial, Agencia Télam**

**Buenos Aires.** El Producto Interno Bruto (PIB) creció 8,5 por ciento durante 2006 impulsado por el buen momento de la construcción, los servicios y la industria. Así, terminó el cuarto año consecutivo de subas por encima del ocho por ciento.

El informe que difundió ayer el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), confirma los anticipos que había entregado en su momento el Ministerio de Economía.

Para 2007, el Gobierno presupuestó un crecimiento económico de, por lo menos, cuatro por ciento, pero las estimaciones privadas sostienen que la actividad subirá en torno del siete por ciento.

En el cuarto trimestre de 2006, el PIB creció 8,6 por ciento con relación a igual período del año anterior y tuvo una suba desestacionalizada de 1,8 por ciento en comparación con el período julio-setiembre de 2006.

Así, la economía acumuló un alza de 40,5 por ciento desde 2002 y supera en 14,7 por ciento al máximo nivel de la década anterior (1998). El producto terminó el cuarto trimestre de 2006 en 703,2 mil millones de pesos corrientes.

Entre los sectores más dinámicos se destacó la suba de intermediación financiera (22 por ciento); transporte, almacenamiento y comunicaciones (13,5 por ciento) y la construcción (18,6 por ciento).

En tanto, los rubros con mayor preponderancia crecieron cerca del promedio: industria, 8,9 por ciento, y comercio 7,9 por ciento. En cambio, la actividad agropecuaria tuvo un magro desempeño y sólo repuntó 1,5 por ciento, por menor expansión de la ganadería a y el efecto sequía en los granos.

**Oferta y demanda.** Según los datos del Indec, la oferta agregada creció más que el PIB (9,1 por ciento) por el impulso de las importaciones. Las compras al exterior aumentaron 15,2 por ciento en 2006, y llegaron al 12 por ciento del PIB.

<sup>56</sup>

Desde el lado de la demanda agregada, el consumo privado aumentó 7,7 por ciento y el consumo público (gasto) creció 5,2 por ciento, mientras que las

<sup>56</sup> Diario La Voz Del Interior; Viernes 16 de marzo de 2007, suplemento Economía.

exportaciones aumentaron 7,4 por ciento.

El mayor impulso estuvo dado por el incremento de la Inversión Interna Bruta Fija (IIBF) que creció 18,7 por ciento, el 21 por ciento del PIB a valores constantes. En términos corrientes, en el cuarto trimestre la inversión llegó al 25 por ciento del producto, según destacó un informe de Economía.

Dentro de la inversión hubo un dinamismo similar de ambos componentes: construcciones (18,8 por ciento) y equipos durables (18,6 por ciento). El primero de ellos representa 62 por ciento de la inversión en 2006. Esto explicaría porque la oferta de bienes es insuficiente para atender la demanda.

## ANEXO 6<sup>57</sup>

Crecimiento

22 de Febrero de 2007



CityEconomika.com

### **Blejer: “Argentina seguirá creciendo al menos por los próximos diez años”**

En su paso por la provincia de Córdoba, Mario Blejer llenó de optimismo a los empresarios y autoridades que presenciaron su disertación realizada en el día de ayer en el marco de un seminario organizado por el Banco Provincia de Córdoba.

El ex presidente del Banco Central de la República Argentina vaticinó que “al menos una década de crecimiento sostenido para el país”. La consideración de Blejer se fundamenta principalmente en las condiciones externas favorables para los países emergentes, particularmente para Argentina.

“En términos del entorno internacional, Argentina es de los países que más se beneficia. Principalmente, porque el efecto del crecimiento de la economía de China beneficia más a Argentina que al resto de los países de América latina por dos cosas: primero porque los productos que Argentina vende en el exterior no compiten con los productos de China y segundo porque los productos que Argentina vende son los que más demanda China. Además, existe un efecto adicional un poco perverso. Argentina no compete con China por la inversión externa, simplemente porque actualmente nuestro país no atrae inversiones”, sostuvo Blejer.

Según ponderó el ex funcionario del gobierno de Eduardo Duhalde, en el futuro cercano no existe riesgo de crisis financiera en Argentina. Por el contrario, se esperan años gracias a un contexto internacional favorable motorizado por la demanda de China, país al que -según Blejer- le esperan décadas de crecimiento sostenido.

“Creo que Argentina no tiene ningún riesgo ni de desaceleración ni de crisis financiera en el corto plazo. Sin embargo, para el futuro habrá que diversificar la economía, porque actualmente depende mucho de las commodities, que si bien por el momento andan muy bien, esta situación podría cambiar.

La visita de Blejer a Córdoba incluyó también una reunión con el gobernador José Manuel De la Sota, encuentro del cual el ex funcionario evitó dialogar. Sin embargo, Blejer admitió haber recibido diferentes propuestas para volver al país para ocupar algún cargo público, aunque no dio mayores detalles sobre su futuro laboral.

“Hay que esperar a que pasen las elecciones”, dijo.

### **Política cambiaria**

Con relación a la intervención del Estado para sostener el tipo de cambio alto, Blejer defendió la medida hasta tanto el país recupere la credibilidad externa y con ella las inversiones que necesita.

«Para salir de la crisis el país tuvo que encontrar la forma de competir en el mundo para lo cual apeló a ciertos instrumentos como el tipo de cambio alto; además de congelar los salarios, que aún hoy se mantienen en niveles bajos; otorgar subsidios a la producción e impulsar controles de precios, que incluyen el congelamiento de las tarifas de servicios públicos. Estos instrumentos fueron fundamentales para evitar el desmoronamiento del país durante de la crisis y fueron

<sup>57</sup> <http://cityeconomika.com/ar/portada/coyuntura.asp>

eficaces porque había capacidad instalada para crecer sin inversiones, pero ahora es momento de comenzar a sustituir esos instrumentos por otros como lograr una mayor productividad, desarrollar la tecnología, etc».

El funcionario del Banco de Inglaterra ató la posibilidad de flexibilizar el mercado cambiario a las inversiones.

«Mientras no tengamos una inversión mucho más dinámica, con mejor composición, creo que es necesario intervenir para sostener el dólar alto, aunque hay que empezar a crear las condiciones que permitan sustituir esa ventaja competitiva por otras».

Por su parte, Blejer destacó el impacto negativo de la inflación elevada en la distribución del ingreso.

«La realidad es que la inflación perjudica a los más pobres, ya que mientras mayor es la inflación, peor es la distribución de la riqueza», dijo.

En referencia al episodio del Indec, aseguró que el mismo repercutió en el exterior dañando la imagen del país.

«Lo que pasó con el INDEC creo que fue muy dañino para el país, porque daño la credibilidad. Hay cosas que no se puede obligar hacer y una de ellas es que alguien te crea. Si dañamos la credibilidad, no la podemos recuperar por ley», aseguró Blejer, quien sostuvo además que la solidificación de la imagen externa de Argentina es «una asignatura pendiente» de la cual deberá ocuparse el gobierno luego de las elecciones presidenciales.

Finalmente, el economista sostuvo que la deuda externa se encuentra todavía en niveles altos, pero que «es controlable y por sobre todo tiene una muy buena estructura».

Fuente: Diario La Mañana de Córdoba.

## ANEXO 7

### Densidad empresarial en la ciudad de Córdoba<sup>58</sup>

SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Municipalidad de Córdoba											
CIUDAD DE CÓRDOBA. ACTIVIDAD ECONOMICA según barrio. Empresas por Sector.											
Fuente: Registro Tributario de la ciudad de Córdoba											
BARRIO	TOTAL Empresas	Actividad Primaria	Comercio	Industria	Servicios	BARRIO	TOTAL Empresas	Actividad Primaria	Comercio	Industria	Servicios
1 DE MAYO	330		210	24	96	CACERES	36		24	1	11
16 DE NOVIEMBRE	8		5	1	2	CALIFORNIA	48		28	7	13
20 DE JUNIO	38		25		13	CARBO	50		36	4	10
ACHAVAL PEÑA	5		4		1	CAROLA LORENZINI	67		39	6	22
ACOSTA	145		87	24	34	CARRARA	10		6	3	1
AERONAUTICO	4			1	3	CASEROS	21		10		11
ALBERDI	2689	5	1267	188	1233	CENTRO	3663	28	6874	640	6059
ALBORADA NORTE	23		11	5	7	CENTRO AMERICA	297		181	24	92
ALBORADA SUR	2			1	1	CERRO CHICO	54	2	21	7	23
ALEJANDRO CENTENO	92		48	11	33	CERRO DE LAS ROSAS	135	3	543	73	513
ALMIRANTE BROWN	1		1			CERRO NORTE	139	1	84	13	41
ALTA CORDOBA	2848	7	1468	308	1063	CERVECEROS	127		84	8	35
ALTAMIRA	333		197	38	97	CHATEAU CARRERAS	67		23	1	43
ALTO ALBERDI	2715	8	1558	242	904	CIUDADELA	135		80	10	45
ALTO HERMOSO	2				2	COFICO	344	2	150	32	160
ALTO PALERMO	59		22	5	32	COLINAS DE BELLA VISTA	1				1
ALTO VERDE	281	1	148	30	102	COLINAS DE VELEZ SANSFIELD	96		56	8	32
ALTOS DE VELEZ SANSFIELD	80	2	46	4	28	COLINAS DEL CERRO	45	1	23	3	18
ALTOS DE VILLA CABRERA	28		10	3	15	COLON	448	2	277	36	132
ALTOS SAN MARTIN	216	1	131	11	72	COLONIA LOLA	50	1	32	3	14
ALTOS SUD DE SAN VICENTE	39		31		8	COMANDANTE ESPORA	3				3
AM EGHINO NORTE	180		91	37	52	COMERCIAL	242	2	136	25	78
AM EGHINO SUD	281	1	164	31	85	CONGRESO	77		50	6	21
AMPLIACION 1 DE MAYO	8		2	1	5	CONSORCIO ESPERANZA	1		1		
AMPLIACION EMPALME	20		4	2	14	CORRAL DE PALOS	13		10	1	2
AMPLIACION FARINA	3		1		2	COUNTRY CLUB	4	1	1	1	1
AMPLIACION JARDIN ESPINOSA	1				1	COUNTRY LAS DELICIAS	4				4
AMPLIACION KENNEDY	1		1			COUNTRY LOMAS DE LA CAROLINA	5		1		4
AMPLIACION LAS PALMAS	24		12	3	9	COVICO	2				2
AMPLIACION LOS PLATANOS	2		1		1	CRISOL NORTE	160		88	9	63
AMPLIACION PALMAR	54	3	31	3	17	CRISOL SUD	190		99	14	77
AMPLIACION PANAMERICANO	20	2	10	2	6	CUPANI	38		24	2	12
AMPLIACION POETA LUGONES	2		2			DEAN FUNES	151		64	35	52
AMPLIACION PUEYRRREDON	3		2	1		DUCASSE	165	1	74	16	74
AMPLIACION RESIDENCIAL AMERICA	178		115	7	56	EJERCITO ARGENTINO	38		23		15
AMPLIACION ROSEDAL	34		25	3	6	EL CABILDO	86		54	9	23
AMPLIACION SAN FERNANDO	4		4			EL CERRITO	1				1
AMPLIACION SAN PABLO	42		21	1	20	EL REFUGIO	8	1	4		3
AMPLIACION URCA	2		1		1	EL TREBOL	58		34	5	19
AMPLIACION VELEZ SANSFIELD	3		2		1	EMPALME	628	3	349	69	207
ANA MARIA ZUMARAN	226		135	19	72	ESCOBAR	143		86	13	43
APEADERO LA TABLADA	6		1	3	2	ESTACION FLORES	121		77	24	20
ARGUELLO	1255	6	710	77	462	FERRER	26		11	1	14
ARGUELLO LOURDES	24		12	1	11	FERREYRA	332	7	126	75	122
ARGUELLO NORTE	102		64	11	27	FERROVIARIO MITRE	97		51	7	39
ATE	38		21	6	11	FINCA LA DOROTEA	6		1	4	1
AVENIDA	78		40	1	37	GENERAL ARENALES	19		12	3	4
AYACUCHO	332		190	27	115	GENERAL ARTIGAS	111	1	38	27	45
BAJO GALAN	74		34	5	35	GENERAL BELGRANO	64		50	2	12

<sup>58</sup>Fuente: Municipalidad de Córdoba.

BARRIO	TOTAL Empresas	Actividad Primaria	Comercio	Industria	Servicios
GUARNICIONMILITARCEBA	5		4		1
GUAYAQUIL	28		15	4	9
GUEVES	637		308	52	279
GUINAZU	196	3	112	28	53
GUINAZUSUD	20	1	2	9	8
HIPOLITOIRIGOYEN	82		50	11	21
HORIZONTE	113		60	13	40
INVALIDO	83	1	49	12	21
INDEPENDENCIA	122		45	7	69
INDUSTRIALESTE	2				2
IRONA	153		68	9	76
IRUPE	10		7	2	1
ITUZAINGO	244		163	17	64
ITUZAINGOANEXO	83		65	5	13
JAFDIN	706	2	373	48	282
JAFDINDEL PILAR	81		45	8	28
JAFDINESPINOSA	97		43	6	48
JAFDINHIDROCOMO	49	1	31	2	15
JERONIMOLUSDECAFREPA	40		31	2	7
JOCKEYCLUB	5		2		3
JOSEHERNANDEZ	110		69	4	37
JOSEELRUCO	3			1	2
JOSEIGNACIODIAZSECCION1	134		85	13	36
JOSEIGNACIODIAZSECCION2	64		47	1	16
JOSEIGNACIODIAZSECCION3	63		32	9	22
JOSEIGNACIODIAZSECCION4	67		41	12	14
JOSEIGNACIODIAZSECCION5	27	1	15	6	5
JUANJUSTO	11		1	1	9
JUANXXIII	46		16	6	24
JUNOFS	203	2	93	26	82
KAIROS	5		5		
KENNEDY	62		41	4	17
LACAROLINA	39		15	1	22
LAFLORESTA	4			4	
LAFRANCE	225		140	12	73
LAFRATERNIDAD	1				1
LAHORTENSIA	5		3	1	1
LASALLE	44		26	3	15
LATOMA	1		1		
LAVANDRID	60		41	6	13
LASDALIAS	18		14	2	2
LASFLORES	504	1	289	41	172
LASLILAS	15		9		6
LASMAGNOLIAS	107		56	13	38
LASMARGARTAS	141		75	14	52
LASPALMAS	410		221	45	144
LASPLAYAS	4		3	1	
LASFOSAS	32		10	8	14
LASVIOLETAS	39		32	6	1
LICEOGENERALPAZ	26		12	2	12
LOMASDESANMARTIN	149		61	15	73
LOSALAMOS	31		21		10
LOSANGELES	39		25		14
LOSBOULEVARES	636	6	282	188	180
LOSCEIBOS	1		1		
LOSELCAUPTUS	16		11		5
LOSFLTROS	2		2		
LOSGIGANTES	168		99	17	52
LOSGRANADOS	88		55	7	26
LOSJACAFANDRES	6		5	1	
LOSNAFANOS	391		229	24	138

BARRIO	TOTAL Empresas	Actividad Primaria	Comercio	Industria	Servicios
LOSOLIVOS	133	2	78	12	41
LOSOLMOSSUD	17		9	1	7
LOSPARAISOS	442	1	274	34	132
LOSPINOS	68		44	8	16
LOSPLATANOS	370		215	23	132
LOSFIBLES	46		21	6	19
LOSSALCES	70		49	2	19
MARUSECCION1	242		110	23	109
MARUSECCION2	40		19	5	16
MALDONADO	49		38		11
MARCELOTDEALVEAR	86		57	8	21
MARCOSSASTRE	47	1	25	10	11
MARECHAL	49		26	6	17
MARALASTENA	37	2	16	10	9
MARIANOBOALCAFOE	90		49	5	36
MARIANOFRAGUEIRO	158		102	15	41
MARQUESDESOBREMONTTE	668	3	363	63	230
MULLER	83		62	13	8
MALRIZI	56		29	7	20
MERCANTIL	29		21		8
MILITARGENERALDEHEZA	7		7		
MIRADOR	36		22	2	11
MIRALTA	39		24	4	11
MIRZZI	62		23	6	33
NICOLASAVELLANEDA	20		15		5
NUEVAOCHOBOA	275	5	117	147	148
NUEVAOCHOBOAANEXA	5		5		
NUEVAITALIA	179		92	18	69
OBIFEFO	22		11		11
OBSERVATORIO	503	3	277	50	173
OMBU	2		2		
ONA	68		36	2	30
PADRECLAFET	25		13	2	10
PALERMOBAJO	243	3	130	13	97
PALMAR	179	2	85	17	75
PANAMERICANO	270	1	159	24	86
PARQUEALAMEDA	16		11	3	2
PARQUEATLANTIDA	115	1	63	11	40
PARQUECAPITAL	245		144	26	75
PARQUECAPITALSUD	56	1	27	3	25
PARQUECHOCABUCCO	50	1	17	3	29
PARQUECHATEAUCAFFERAS	25		16		9
PARQUECOREMA	25		6	5	14
PARQUEDONBOCCO	146		80	7	59
PARQUEFUTURA	36		22	6	8
PARQUEJORGENVABERY	178	2	112	11	53
PARQUELATINO	94	1	46	7	40
PARQUELICEOSECCION1	210	1	134	13	62
PARQUELICEOSECCION2	149		106	11	32
PARQUELICEOSECCION3	70		41	11	18
PARQUELOSMOJINOS	22		11	2	9
PARQUEMONTECRISTO	68		32	6	30
PARQUEREPUBLICA	128		85	12	31
PARQUESANCARLOS	72	1	35	8	28
PARQUESANVICENTE	28		14	3	11
PARQUESARMIENTO	8		3		5
PARQUETABLADA	23	1	7	6	14
PARQUEVELEZSARFIELD	111	1	40	3	67
PASODELOSANDES	160	2	59	17	81
PATRIA	16		7	2	7
PATRICIOS	186		116	13	57



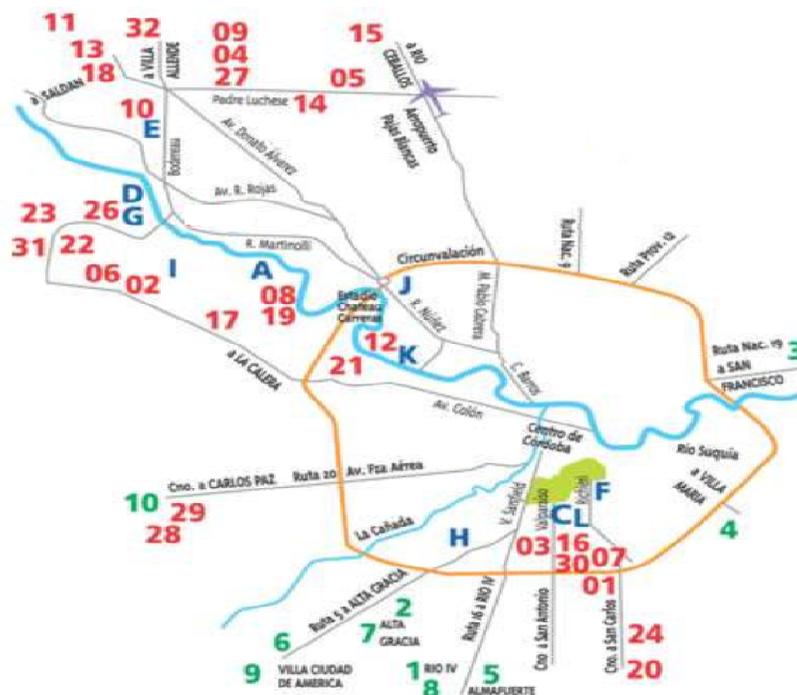
BARRIO	TOTAL Empresas	Actividad Primaria	Comercio	Industria	Servicios
PATRICIOS ESTE	12		10	1	1
PATRICIOS NORTE	114		73	9	32
PATRICIOS OESTE	57		42	2	13
POETA LUGONES	569	1	337	40	191
PORTAL DEL JACARANDA	1				1
PRIMERA JUNTA	42		18	6	18
PROVIDENCIA	389		189	55	142
PUENTE BLANCO	9		7		2
QUEBRADA DE LAS ROSAS	176	1	112	10	53
QUINTA SANTA ANA	36		23	1	12
QUINTAS DE ARGUELLO	111		61	3	47
RAMON J CARCANO	50		29	12	9
REMEDIOS DE ESCALADA	207	4	114	29	60
RENACIMIENTO	37		23	5	9
RESIDENCIAL AMERICA	323		188	25	110
RESIDENCIAL ARAGON	8		7		1
RESIDENCIAL OESTE	26		11	4	11
RESIDENCIAL OLIVOS	12		5		7
RESIDENCIAL SAN CARLOS	223	1	111	23	88
RESIDENCIAL SAN JORGE	62		39	7	16
RESIDENCIAL SAN ROQUE	182		115	25	42
RESIDENCIAL SANTA ANA	81	1	49	8	23
RESIDENCIAL SANTA ROSA	50		31	5	14
RESIDENCIAL SUD	38		19	4	15
RESIDENCIAL VELEZ SANSFIELD	176	2	88	13	73
RIVADAVIA	199		114	20	65
ROGELIO MARTINEZ	111		44	5	62
ROSEDAL	215		133	14	68
SACHI	1		1		
SAN ANTONIO	45	4	10	14	17
SAN CAYETANO	20		12	1	7
SAN DANIEL	54		30	4	20
SAN FELIPE	9		4	4	1
SAN FERNANDO	153		79	11	63
SAN FRANCISCO	80		30	9	41
SAN IGNACIO	52		26	5	21
SAN JAVIER	24		16	2	6
SAN JOSE	23		9	3	11
SAN LORENZO	131	1	58	13	58
SAN LORENZO NORTE	13		7	3	3
SAN MARCELO	24		10	2	12
SAN MARTIN	1451	4	779	151	516
SAN MARTIN NORTE	64		28	7	29
SAN NICOLAS	99		60	10	29
SAN PABLO	100		55	6	39
SAN PEDRO NOLASCO	18		11	5	2
SAN RAFAEL	127		81	12	34
SAN SALVADOR	134		76	9	49
SAN VICENTE	1710	3	899	211	595
SANTA CECILIA	33	1	23	3	6
SANTA CLARA DE ASIS	60		32	6	22
SANTA ISABEL SECCION 1	213	1	101	24	87
SANTA ISABEL SECCION 2	227		127	26	74
SANTA ISABEL SECCION 3	144		73	13	58
SANTA RITA	18		7	2	9
SARGENTO CABRAL	78		53	7	18
SARMIENTO	185	1	106	22	56
SEP	72		39	1	32
SUAREZ	31		15	3	13
TABLADA PARK	108		51	11	46
TALLERES ESTE	599		338	65	196

BARRIO	TOTAL Empresas	Actividad Primaria	Comercio	Industria	Servicios
TALLERES OESTE	217		95	38	84
TALLERES SUD	88		60	12	16
TENIENTE BENJAMIN MATIENZO	262		147	21	93
TEODORO FIELDS	16		7		9
TRANVIARIOS	18		9	1	8
UOCRA	19		11	2	6
URCA	344		183	27	134
URITORCO	75	1	42	4	28
URQUIZA	115		81	10	24
VALLE DEL CERRO	8		4	3	1
VICOR	36		28		8
VILLA 9 DE JULIO	91		66	7	18
VILLA ADELA	301	1	168	51	81
VILLA ALBERDI	27		14	1	12
VILLA ALICIA RISLER	5		3		2
VILLA ALLENDE PARQUE	127		75	7	45
VILLA ARGENTINA	61	1	23	6	32
VILLA ASPACIA	35		7	20	8
VILLA AVALOS	4		4		
VILLA AZALAIS	532	1	343	51	137
VILLA AZALAIS OESTE	54		35	5	14
VILLA BELGRANO	444	3	225	31	185
VILLA BUSTOS	30		19	5	6
VILLA CABRERA	819	3	464	57	294
VILLA CENTENARIO	108		54	8	46
VILLA CLARET	11		7		3
VILLA CLAUDINA	40		29		11
VILLA CORINA	204	1	106	27	69
VILLA CORNU	89		60	4	25
VILLA CORONEL OLMEDO	153	4	99	8	42
VILLA DERNA	1				1
VILLA EL LIBERTADOR	799	1	588	45	165
VILLA ESQUIU	60	7	25	10	18
VILLA EUCARISTICA	31	1	8	8	14
VILLA GENERAL URQUIZA	134		75	11	48
VILLA GRAN PARQUE	34	4	10	4	16
VILLA MAFEKIN	40		16	10	14
VILLA MARTA	112	1	59	7	45
VILLA MARTINEZ	17		7	4	6
VILLA PAEZ	146		78	24	44
VILLA QUISQUIZACATE	11	1	7		3
VILLA RETIRO	80	2	41	15	22
VILLA REVOL	146	1	73	16	56
VILLA REVOL ANEXO	8		4	2	2
VILLA RIVERA INDARTE	131	1	80	11	39
VILLA SAN CARLOS	23		14	1	8
VILLA SAN ISIDRO	8	1	4	2	1
VILLA SERRANA	10		8	2	
VILLA SIBURU	44	1	25	4	14
VILLA SILVANO FUNES	39		26	5	8
VILLA SOLFERINO	1		1		
VILLA UNION	43		31	5	7
VILLA WARCALDE	10		4		6
VIVERO NORTE	5		3		2
YAPEYU	264	6	166	27	65
YOFRE H	25		11	6	8
YOFRE I	35		20	4	11
YOFRE NORTE	525	2	325	47	151
YOFRE SUD	199		129	11	59

Fuente: Registro Tributario MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA.

ANEXO 8

**Distribución de barrios privados en la ciudad de Córdoba y alrededores<sup>59</sup>**



Ref.	Nombre	Zona	Ref.	Nombre	Zona
1	San Esteban (Río IV)	Interior	30	Ayres del Sur	Sur
10	San Alfonso	Villa Allende	31	La Rufina	Norte
10	Le Quartier de la Montagne	Interior	32	La Serena	Villa Allende
11	Corral de Barrancas	Interior	4	La Herradura	Villa Allende
12	Barrancas	Norte	4	Los Algarrobos	Interior
13	Cuatro Hojas	Villa Allende	5	Chacras de la Villa	Villa Allende
14	San Isidro	Villa Allende	6	Lomas de la Carolina	Norte
15	Las Corzuelas	Villa Allende	6	Potrerillo	Interior
16	Barrancas Sur	Sur	7	Jockey Club	Sur
17	Valle Escondido	Norte	7	Potrerillo de Larreta	Interior
18	Estancia Q2	Villa Allende	8	La Reserva	Norte
19	Altos del Chateau	Norte	8	Riverside	Interior
2	Las Delicias	Norte	9	La Paloma	Villa Allende
2	Campos del Virrey	Interior	9	Champaquí Golf	Interior
20	Viejo Algarrobo	Sur	B	El Molino	Norte
21	Costa Verde	Norte	C	Jardines del Sur	Sur
22	El Bosque	Norte	D	Ayres del Oeste	Norte
23	Cinco Lomas	Norte	E	Prados de La Villa	Villa Allende
24	Fincas del Sur	Sur	F	La Huertilla	Sur
26	La Arboleda	Norte	G	Valle del Oeste	Norte
27	Bosque Alegre	Villa Allende	H	Portales del Sur	Sur
28	Estación del Carmen	Interior	I	Estancia La Carolina	Norte
29	Causana	Interior	J	El Algarrobo	Norte
3	Las Tejas del Sur	Sur	K	Casonas del Sur	Sur
3	Ayres del Golf	Interior	L	Casonas del Norte	Norte

<sup>59</sup> [http://www.coterranea.com/MapaCountries\\_n.asp](http://www.coterranea.com/MapaCountries_n.asp).



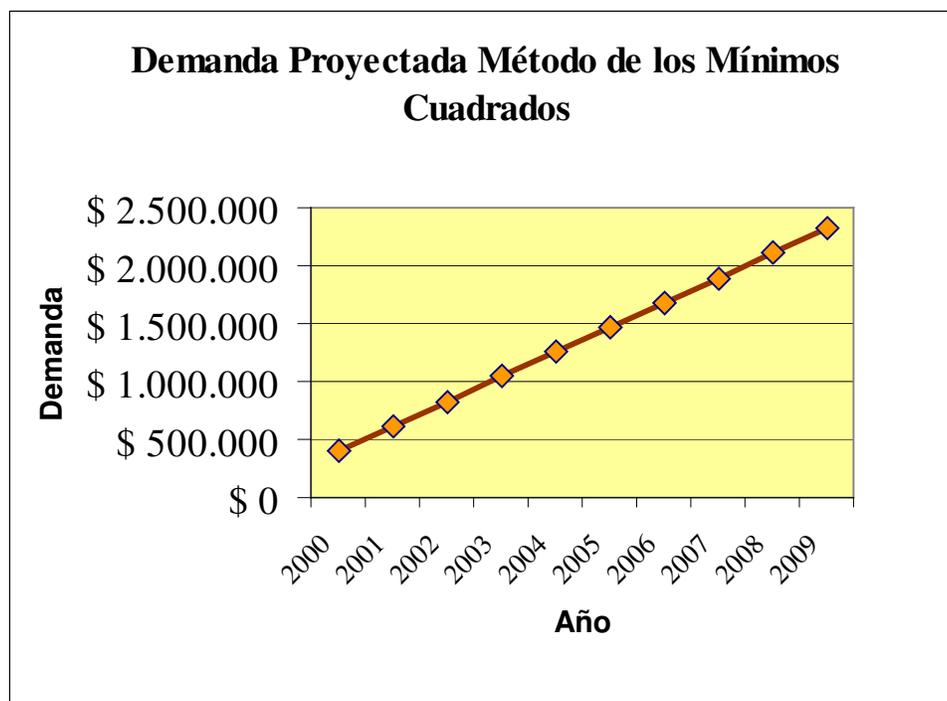
## ANEXO 9

**Análisis Cuantitativo: Tendencia de la Facturación**

Período	Año	Demanda Total	X <sup>2</sup>	X*Y
1	2000	506600	1	506600
2	2001	516600	4	1033200
3	2002	716500	9	2149500
4	2003	1151000	16	4604000
5	2004	1281023	25	6405115
6	2005	1436500	36	8619000
7	2006	1690000	49	11830000
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>7298223</b>	<b>140</b>	<b>35147415</b>

Período	Año	Mínimos Cuadrados
1	2000	\$ 404.619
2	2001	\$ 617.280
3	2002	\$ 829.942
4	2003	\$ 1.042.603
5	2004	\$ 1.255.265
6	2005	\$ 1.467.926
7	2006	\$ 1.680.588
8	2007	\$ 1.893.249
9	2008	\$ 2.105.911
10	2009	\$ 2.318.573

$$Y = a + b \cdot X$$



Sobre la base de los datos históricos obtenido, sobre las facturaciones de los últimos 6 años, de Cepas de la Villa, se logró confeccionar una tendencia aproximada de las ventas totales para los años 2007, 2008 y 2009.

Así, siguiendo con las mismas políticas de comerciales, y en un contexto similar a los años anteriores, la empresa alcanzaría las siguientes ventas anuales:

- Año 2007: \$1.893.549
- Año 2008: \$2.105.911
- Año 2009: \$2.318.573

ANEXO 10

**Posible ubicación del nuevo local de venta**



Ref.	Nombre	Zona	Ref.	Nombre	Zona
1	San Esteban (Río IV)	Interior	30	Ayres del Sur	Sur
10	San Alfonso	Villa Allende	31	La Rufina	Norte
10	Le Quartier de la Montagne	Interior	32	La Serena	Villa Allende
11	Corral de Barrancas	Interior	4	La Herradura	Villa Allende
12	Barrancas	Norte	4	Los Algarrobos	Interior
13	Cuatro Hojas	Villa Allende	5	Chacras de la Villa	Villa Allende
14	San Isidro	Villa Allende	6	Lomas de la Carolina	Norte
15	Las Corzuelas	Villa Allende	6	Potreriillo	Interior
16	Barrancas Sur	Sur	7	Jockey Club	Sur
17	Valle Escondido	Norte	7	Potreriillo de Larreta	Interior
18	Estancia Q2	Villa Allende	8	La Reserva	Norte
19	Altos del Chateau	Norte	8	Riverside	Interior
2	Las Delicias	Norte	9	La Paloma	Villa Allende
2	Campos del Virrey	Interior	9	Champaquí Golf	Interior
20	Viejo Algarrobo	Sur	B	El Molino	Norte
21	Costa Verde	Norte	C	Jardines del Sur	Sur
22	El Bosque	Norte	D	Ayres del Oeste	Norte
23	Cinco Lomas	Norte	E	Prados de La Villa	Villa Allende
24	Fincas del Sur	Sur	F	La Huertilla	Sur
26	La Arboleda	Norte	G	Valle del Oeste	Norte
27	Bosque Alegre	Villa Allende	H	Portales del Sur	Sur
28	Estación del Carmen	Interior	I	Estancia La Carolina	Norte
29	Causana	Interior	J	El Algarrobo	Norte
3	Las Tejas del Sur	Sur	K	Casonas del Sur	Sur
3	Ayres del Golf	Interior	L	Casonas del Norte	Norte

**ANEXO 11**

**Población barrial, según edad, en la ciudad de Córdoba**

POBLACIÓN BARRIAL, SEGÚN EDAD, EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA

**Fuente:**

Municipalidad de Córdoba. Observatorio Urbano de la Ciudad.  
INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Año 2001.

BARRIO	20- 60 Años	60 <	TOTAL
<b>Total Ciudad</b>	<b>720927,</b>	<b>121896,</b>	<b>842823,</b>
1 DE MAYO	5588,	838,	6426,
16 DE NOVIEMBRE	1034,	38,	1072,
2 DE SEPTIEMBRE	3801,	244,	4045,
20 DE JUNIO	361,	61,	422,
23 DE ABRIL	666,	23,	689,
4 DE FEBRERO	335,	19,	354,
ACHAVAL PEÑA	460,	91,	551,
ACOSTA	3319,	562,	3881,
AERONAUTICO	521,	85,	606,
ALBERDI	21790,	3593,	25383,
ALBERTO	183,	47,	230,
ALBORADA NORTE	216,	30,	246,
ALBORADA SUR	209,	38,	247,
ALEJANDRO CENTENO	821,	138,	959,
ALMIRANTE BROWN	527,	25,	552,
ALTA CORDOBA	19877,	5519,	25396,
ALTAMIRA	3690,	851,	4541,
ALTO ALBERDI	17248,	3983,	21231,
ALTO HERMOSO	91,	53,	144,
ALTO PALERMO	624,	142,	766,
ALTO VERDE	3108,	722,	3830,
ALTOS DE VELEZ SARFIELD	995,	212,	1207,
ALTOS DE VILLA CABRERA	879,	192,	1071,
ALTOS SAN MARTIN	926,	209,	1135,
ALTOS SUD DE SAN VICENTE	560,	95,	655,
AMEGHINO NORTE	1963,	263,	2226,
AMEGHINO SUD	2252,	476,	2728,
AMPLIACION 1 DE MAYO	606,	76,	682,
AMPLIACION ALTAMIRA	946,	197,	1143,
AMPLIACION BENJAMIN MATIENZO	191,	63,	254,
AMPLIACION CERVECEROS	1428,	81,	1509,
AMPLIACION EMPALME	1841,	385,	2226,
AMPLIACION FARINA	99,	76,	175,
AMPLIACION JARDIN ESPINOSA	268,	35,	303,
AMPLIACION KENNEDY	460,	66,	526,
AMPLIACION LAS PALMAS	1110,	80,	1190,
AMPLIACION LOS PLATANOS	470,	41,	511,
AMPLIACION PALMAR	678,	68,	746,
AMPLIACION PANAMERICANO	1126,	181,	1307,
AMPLIACION POETA LUGONES	1358,	132,	1490,
AMPLIACION PUEYREDON	1292,	311,	1603,
AMPLIACION RESIDENCIAL AMERICA	3779,	525,	4304,
AMPLIACION ROSEDAL	1234,	76,	1310,
AMPLIACION SAN FERNANDO	1479,	194,	1673,
AMPLIACION SAN PABLO	1188,	125,	1313,
AMPLIACION URCA	1099,	96,	1195,
AMPLIACION VELEZ SARFIELD	596,	26,	622,
AMPLIACION YAPEYU	30,	32,	62,
ANA MARIA ZUMARAN	2111,	574,	2685,
APEADERO LA TABLADA	401,	48,	449,
ARCOS I	242,	55,	297,
ARGUELLO	8385,	1226,	9611,
ARGUELLO LOURDES	544,	52,	596,

BARRIO	20- 60 Años	60 <	TOTAL
ARGUELLO NORTE	3823,	420,	4243,
ARTURO CAPDEVILA	786,	41,	827,
ATE	736,	253,	989,
AUTODROMO	1095,	87,	1182,
AVENIDA	811,	138,	949,
AYACUCHO	2763,	694,	3457,
BAJADA DE PIEDRA	440,	52,	492,
BAJADA SAN ROQUE	168,	43,	211,
BAJO GALAN	560,	107,	667,
BAJO GENERAL PAZ	668,	200,	868,
BELLA VISTA	2415,	537,	2952,
BELLA VISTA OESTE	838,	195,	1033,
BETANIA	660,	59,	719,
BIALET MASSE	1156,	164,	1320,
BOEDO	711,	25,	736,
BRIGADIER SAN MARTIN	403,	49,	452,
CABAÑA DEL PILAR	480,	101,	581,
CABO FARINA	1131,	154,	1285,
CACERES	626,	130,	756,
CALIFORNIA	288,	58,	346,
CAMINO A VILLA POSSE	349,	18,	367,
CARBO	783,	111,	894,
CAROLA LORENZINI	224,	43,	267,
CARRARA	318,	74,	392,
CASEROS	1125,	265,	1390,
CENTRO	20667,	3742,	24409,
CENTRO AMERICA	3385,	523,	3908,
CERRO CHICO	1367,	212,	1579,
CERRO DE LAS ROSAS	4284,	1238,	5522,
CERRO NORTE	2952,	220,	3172,
CERVECEROS	898,	113,	1011,
CHATEAU CARRERAS	969,	143,	1112,
CIUDADELA	1057,	267,	1324,
COFICO	340,	86,	426,
COLINAS DE BELLA VISTA	459,	58,	517,
COLINAS DE VELEZ SARFIELD	943,	240,	1183,
COLINAS DEL CERRO	1242,	128,	1370,
COLINAS DEL CERRO AMPLIACION	344,	26,	370,
COLON	2418,	656,	3074,
COLONIA LOLA	1491,	190,	1681,
COMANDANTE ESPORA	1078,	256,	1334,
COMERCIAL	3198,	367,	3565,
CONGRESO	1318,	81,	1399,
CONSORCIO ESPERANZA	215,	45,	260,
COOPERATIVA LA UNIDAD	1020,	55,	1075,
CORDOBA 4	232,	82,	314,
CORDOBA 5	116,	41,	157,
CORRAL DE PALOS	750,	148,	898,
COUNTRY CLUB	178,	20,	198,
COUNTRY FORTIN DEL POZO	224,	31,	255,
COUNTRY JOCKEY CLUB	320,	52,	372,
COUNTRY LAS DELICIAS	372,	26,	398,
COUNTRY LOMAS DE LA CAROLINA	247,	64,	311,
COVICO	217,	34,	251,



BARRIO	20- 60 Años	60 <	TOTAL
CRISOL NORTE	548,	186,	734,
CRISOL SUD	1867,	534,	2401,
CUPANI	1222,	230,	1452,
DE LOS BIOQUIMICOS	680,	58,	738,
DEAN FUNES	1385,	238,	1623,
DUCASSE	589,	134,	723,
EJERCITO ARGENTINO	706,	177,	883,
EL CABILDO	2823,	162,	2985,
EL CERRITO	1203,	82,	1285,
EL PUEBLITO	481,	58,	539,
EL QUEBRACHO	1825,	95,	1920,
EL REFUGIO	374,	26,	400,
EL TREBOL	797,	176,	973,
EMAUS	113,	19,	132,
EMPALME	2026,	598,	2624,
EMPALME CASAS DE OBREROS Y EMPLEADOS	796,	170,	966,
ESCOBAR	1461,	315,	1776,
ESTACION FLORES	2077,	233,	2310,
FERRER	812,	84,	896,
FERREYRA	1862,	246,	2108,
FERROVIARIO MITRE	956,	255,	1211,
FINCA LA DOROTEA	356,	31,	387,
GENERAL ARENALES	1133,	99,	1232,
GENERAL ARTIGAS	804,	143,	947,
GENERAL BELGRANO	1686,	327,	2013,
GENERAL BUSTOS	9014,	2154,	11168,
GENERAL MOSCONI	2119,	229,	2348,
GENERAL PAZ	4835,	1406,	6241,
GENERAL PUEYRRDON	12080,	2993,	15073,
GENERAL SAVIO	523,	69,	592,
GRANADERO PRINGLES	1055,	301,	1356,
GRANJA DE FUNES	2339,	420,	2759,
GUARNICION AEREA CBA	59,	12,	71,
GUARNICION MILITAR CBA	129,	53,	182,
GUAYAQUIL	319,	117,	436,
GUEMES	7789,	1245,	9034,
GUIÑAZU	1009,	112,	1121,
GUIÑAZU SUD	106,	43,	149,
HIPOLITO IRIGOYEN	1722,	277,	1999,
HOGAR PROPIO	3254,	785,	4039,
HORIZONTE	1288,	128,	1416,
INAUDI	899,	92,	991,
INDEPENDENCIA	578,	182,	760,
INDUSTRIAL ESTE	751,	233,	984,
INDUSTRIAL OESTE	1403,	109,	1512,
IPONA	624,	100,	724,
IPV ITUZAINGO ANEXO	801,	43,	844,
IRUPE	343,	57,	400,
ITUZAINGO	2190,	350,	2540,
ITUZAINGO ANEXO	2881,	253,	3134,
JARDIN	4524,	978,	5502,
JARDIN DEL PILAR	1328,	275,	1603,
JARDIN DEL SUD	894,	32,	926,
JARDIN ESPINOSA	1279,	204,	1483,
JARDIN HIPODROMO	575,	62,	637,
JERONIMO LUIS DE CABRERA	930,	162,	1092,
JOCKEY CLUB	184,	25,	209,
JOSE HERNANDEZ	1678,	265,	1943,
JOSE I RUCCI	219,	20,	239,
JOSE IGNACIO DIAZ SECCION 1	2792,	382,	3174,
JOSE IGNACIO DIAZ SECCION 2	1166,	138,	1304,
JOSE IGNACIO DIAZ SECCION 3	1489,	87,	1576,
JOSE IGNACIO DIAZ SECCION 4	1007,	49,	1056,
JOSE IGNACIO DIAZ SECCION 5	472,	24,	496,
JUAN B JUSTO	1463,	77,	1540,
JUAN XXIII	729,	148,	877,
JUNIORS	4123,	1127,	5250,
KAIROS	314,	75,	389,
KENNEDY	765,	149,	914,
LA CAROLINA	257,	79,	336,
LA FLORESTA	798,	31,	829,
LA FRANCE	1741,	462,	2203,
LA FRATERNIDAD	249,	75,	324,
LA HORTENSIA	655,	88,	743,
LA SALLE	375,	41,	416,
LA TOMA	70,	43,	113,
LAMADRID	1441,	186,	1627,
LAS DALIAS	513,	90,	603,
LAS DELICIAS	11,	.	11,
LAS FLORES	2691,	520,	3211,
LAS LILAS	771,	61,	832,
LAS MAGNOLIAS	1437,	212,	1649,
LAS MARGARITAS	1520,	330,	1850,
LAS PALMAS	3485,	528,	4013,

BARRIO	20- 60 Años	60 <	TOTAL
LAS PALMAS ANEXO	496,	45	541,
LAS PLAYAS	1601,	195	1796,
LAS ROSAS	228,	27	255,
LAS VIOLETAS	1771,	303	2074,
LICEO GENERAL PAZ	172,	72	244,
LOMAS DE SAN MARTIN	1111,	179	1290,
LOMAS DEL SUQUIA	421,	46	467,
LOS ALAMOS	2347,	143	2490,
LOS ANGELES	443,	88	531,
LOS BOULEVARES	4787,	560	5347,
LOS CEIBOS	536,	115	651,
LOS EUCALIPTUS	1039,	120	1159,
LOS FILTROS	221,	18	239,
LOS GIGANTES	2911,	350	3261,
LOS GRANADOS	1822,	239	2061,
LOS JACARANDAES	567,	61	628,
LOS JOSEFINOS	182,	86	268,
LOS NARANJOS	991,	371	1362,
LOS OLMOS	1383,	122	1505,
LOS OLMOS SUD	429,	24	453,
LOS PARAISOS	2965,	806	3771,
LOS PINOS	1120,	166	1286,
LOS PLATANOS	3982,	947	4929,
LOS PRINCIPIOS	444,	46	490,
LOS ROBLES	1381,	97	1478,
LOS SAUCES	1012,	115	1127,
MAIPU SECCION 1	1177,	337	1514,
MAIPU SECCION 2	1456,	392	1848,
MALDONADO	2631,	308	2939,
MARCELO T DE ALVEAR	1939,	239	2178,
MARCOS SASTRE	502,	47	549,
MARECHAL	2154,	552	2706,
MARIA LASTENIA	319,	23	342,
MARIANO BALCARCE	1146,	184	1330,
MARIANO FRAGUEIRO	2025,	428	2453,
MARQUES ANEXO	1982,	139	2121,
MARQUES DE SOBREMONTTE	7850,	1322	9172,
MAULLER	3002,	745	3747,
MAURIZI	405,	101	506,
MERCANTIL	730,	64	794,
MILITAR GENERAL DEHEZA	663,	38	701,
MIRADOR	1496,	328	1824,
MIRALTA	1790,	163	1953,
MIRIZZI	534,	53	587,
NICOLAS AVELLANEDA	926,	207	1133,
NUUESTRO HOGAR I	272,	28	300,
NUEVA CORDOBA	22165,	2341	24506,
NUEVA CORDOBA ANEXA	1157,	341	1498,
NUEVA ITALIA	1956,	359	2315,
OBRERO	1279,	267	1546,
OBSERVATORIO	4304,	826	5130,
OMBU	1036,	377	1413,
OÑA	893,	151	1044,
OSN	171,	17	188,
PADRE CLARET	528,	73	601,
PALERMO BAJO	1307,	326	1633,
PALMAR	894,	100	994,
PANAMERICANO	2097,	536	2633,
PARQUE ALAMEDA	367,	50	417,
PARQUE ATLANTIDA	1522,	229	1751,
PARQUE CAPITAL	2550,	503	3053,
PARQUE CAPITAL SUD	686,	80	766,
PARQUE CHACABUCO	838,	149	987,
PARQUE COREMA	425,	132	557,
PARQUE DE LA VEGA TRES	335,	23	358,
PARQUE DON BOSCO	2841,	506	3347,
PARQUE FUTURA	1119,	42	1161,
PARQUE JORGE NEWBERY	1674,	369	2043,
PARQUE LATINO	889,	117	1006,
PARQUE LICEO SECCION 1	1915,	371	2286,
PARQUE LICEO SECCION 2	3598,	375	3973,
PARQUE LICEO SECCION 3	2713,	147	2860,
PARQUE LOS MOLINOS	609,	106	715,
PARQUE MODELO	212,	31	243,
PARQUE MONTECRISTO	717,	159	876,
PARQUE REPUBLICA	3665,	269	3934,
PARQUE SAN CARLOS	475,	64	539,
PARQUE SAN VICENTE	875,	283	1158,
PARQUE SARMIENTO	111,	28	139,
PARQUE TABLADA	805,	109	914,
PARQUE VELEZ SARSFIELD	2059,	675	2734,
PASO DE LOS ANDES	1666,	507	2173,
PATRIA	1176,	337	1513,
PATRICIOS	3324,	664	3988,



BARRIO	20- 60 Años	60 <	TOTAL
PATRICIOS ESTE	1422,	135,	1557,
PATRICIOS NORTE	987,	128,	1115,
PATRICIOS OESTE	2799,	463,	3262,
POETA LUGONES	4020,	570,	4590,
POLICARPIO CABRAL	549,	114,	663,
POLICIAL	929,	71,	1000,
PORTAL DEL JACARANDA	275,	35,	310,
POSTA DE VARGAS	408,	36,	444,
PRIMERA JUNTA	448,	112,	560,
PROVIDENCIA	2908,	796,	3704,
PUENTE BLANCO	574,	77,	651,
QUEBRADA DE LAS ROSAS	2483,	340,	2823,
QUINTA SANTA ANA	571,	175,	746,
QUINTAS DE ARGUELLO	296,	40,	336,
QUINTAS DE SAN JORGE	629,	25,	654,
RAMON J CARCANO	581,	39,	620,
RECREO DEL NORTE	737,	71,	808,
REMEDIOS DE ESCALADA	2123,	341,	2464,
RENACIMIENTO	1648,	164,	1812,
RENE FAVALORO	405,	34,	439,
RESIDENCIAL AMERICA	3951,	1373,	5324,
RESIDENCIAL ARAGON	917,	77,	994,
RESIDENCIAL CHATEAU	157,	25,	182,
RESIDENCIAL OLIVOS	534,	161,	695,
RESIDENCIAL SAN CARLOS	1724,	306,	2030,
RESIDENCIAL SAN JORGE	636,	101,	737,
RESIDENCIAL SAN ROQUE	6063,	553,	6616,
RESIDENCIAL SANTA ANA	756,	77,	833,
RESIDENCIAL SANTA ROSA	1277,	104,	1381,
RESIDENCIAL SUD	578,	82,	660,
RESIDENCIAL VELEZ SARFIELD	2167,	325,	2492,
RIVADAVIA	2093,	491,	2584,
RIVERA INDARTE	864,	146,	1010,
ROGELIO MARTINEZ	969,	255,	1224,
ROSEDAL	1240,	459,	1699,
ROSEDAL ANEXO	771,	77,	848,
SACHI	337,	84,	421,
SAN ANTONIO	572,	68,	640,
SAN CAYETANO	262,	69,	331,
SAN DANIEL	906,	197,	1103,
SAN FELIPE	1735,	115,	1850,
SAN FERNANDO	2677,	393,	3070,
SAN FRANCISCO	817,	99,	916,
SAN IGNACIO	924,	73,	997,
SAN JAVIER	480,	30,	510,
SAN JOSE	353,	45,	398,
SAN LORENZO	1182,	212,	1394,
SAN LORENZO NORTE	255,	45,	300,
SAN LUIS DE FRANCIA	142,	63,	205,
SAN MARCELO	136,	33,	169,
SAN MARTIN	8623,	1730,	10353,
SAN MARTIN ANEXO	1950,	407,	2357,
SAN MARTIN NORTE	1311,	287,	1598,
SAN NICOLAS	1171,	262,	1433,
SAN PABLO	1432,	234,	1666,
SAN PEDRO NOLASCO	467,	28,	495,
SAN RAFAEL	3099,	997,	4096,
SAN RAMON	418,	50,	468,
SAN SALVADOR	1169,	137,	1306,
SAN VICENTE	10394,	2529,	12923,
SANTA CECILIA	775,	54,	829,
SANTA CLARA DE ASIS	874,	51,	925,
SANTA ISABEL SECCION 1	2054,	277,	2331,
SANTA ISABEL SECCION 2	3327,	393,	3720,
SANTA ISABEL SECCION 3	2274,	221,	2495,
SANTA RITA	781,	192,	973,
SARGENTO CABRAL	2041,	443,	2484,
SARMIENTO	1450,	382,	1832,
SEP	2418,	225,	2643,
SMATA	442,	22,	464,
SUAREZ	1492,	265,	1757,
TABLADA PARK	722,	148,	870,
TALLERES ESTE	3057,	792,	3849,
TALLERES OESTE	3260,	912,	4172,
TALLERES SUD	1258,	254,	1512,
TEJAS DEL SUR	717,	44,	761,
TENIENTE BENJAMIN MATIENZO	3940,	614,	4554,
TEODORO FELDS	576,	54,	630,
TRANVIARIOS	1380,	387,	1767,
UOCRA	845,	97,	942,
URCA	2347,	330,	2677,
URITORCO	361,	35,	396,
URQUIZA	3084,	549,	3633,
VALLE DEL CERRO	627,	91,	718,
VICOR	156,	74,	230,

BARRIO	20- 60 Años	60 <	TOTAL
VILLA 4 DE AGOSTO	678,	23,	701,
VILLA 9 DE JULIO	4192,	517,	4709,
VILLA ADELA	1960,	347,	2307,
VILLA ALBERDI	1213,	152,	1365,
VILLA ALICIA RISLER	1218,	140,	1358,
VILLA ALLENDE PARQUE	2695,	199,	2894,
VILLA ARGENTINA	743,	217,	960,
VILLA ASPACIA	1335,	109,	1444,
VILLA AVALOS	212,	16,	228,
VILLA AZALAIS	5063,	925,	5988,
VILLA AZALAIS OESTE	635,	104,	739,
VILLA BELGRANO	2785,	383,	3168,
VILLA BUSTOS	1061,	89,	1150,
VILLA CABRERA	4097,	1339,	5436,
VILLA CENTENARIO	1696,	452,	2148,
VILLA CLARET	401,	52,	453,
VILLA CLAUDINA	153,	18,	171,
VILLA CORINA	2424,	467,	2891,
VILLA CORNU	1141,	85,	1226,
VILLA CORONEL OLMEDO	2313,	269,	2582,
VILLA EL LIBERTADOR	14798,	1653,	16451,
VILLA ESQUIU	479,	55,	534,
VILLA EUCARISTICA	103,	86,	189,
VILLA GENERAL URQUIZA	2971,	211,	3182,
VILLA GRAN PARQUE	414,	81,	495,
VILLA MAFEKIN	995,	158,	1153,
VILLA MARTA	756,	148,	904,
VILLA MARTINEZ	1590,	83,	1673,
VILLA PAEZ	2613,	587,	3200,
VILLA QUISQUIZACATE	662,	84,	746,
VILLA RETIRO	278,	51,	329,
VILLA REVOL	2408,	469,	2877,
VILLA REVOL ANEXO	333,	61,	394,
VILLA RIVADAVIA	171,	78,	249,
VILLA RIVERA INDARTE	3129,	309,	3438,
VILLA SALDAN	2261,	328,	2589,
VILLA SAN CARLOS	347,	56,	403,
VILLA SAN ISIDRO	590,	59,	649,
VILLA SERRANA	628,	43,	671,
VILLA SIBURU	829,	133,	962,
VILLA SILVANO FUNES	560,	145,	705,
VILLA SOLFERINO	329,	39,	368,
VILLA UNION	2145,	177,	2322,
VILLA WARCALDE	444,	33,	477,
VIVERO NORTE	1046,	155,	1201,
YAPEYU	4408,	952,	5360,
YOFRE H	1175,	245,	1420,
YOFRE I	1816,	295,	2111,
YOFRE NORTE	3907,	948,	4855,

## ANEXO 12

**Valor del m<sup>2</sup> en barrios de la ciudad de Córdoba**

PERIODO DE VIGENCIA 2005 - 2006

TABLA ORDENADA POR NOMBRE

## Fuente:

Municipalidad de Córdoba. Observatorio Urbano de la Ciudad.  
INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Año 2001.

Nombre de Barrio	Valor Promedio
1 DE MAYO	40,7
20 DE JUNIO	74,9
4 DE FEBRERO	21,4
A. CAPDEVILA	28,5
A. DE V. CABRERA	239,3
A. RISLER	21,8
ACHAVAL PENA	66,3
ACOSTA	38,7
AERONAUTICO	17,4
ALBERDI	344,4
ALBERTO ANEXO	15,
ALBORADA	83,2
ALBORADA	83,2
ALEJ. CARBO	26,
ALEJ. CENTENO	185,4
ALT. V. SANSFIELD	92,6
ALTA CORDOBA	148,4
ALTAMIRA	61,7
ALTAMIRA (A)	37,3
ALTE. BROWN	21,8
ALTO ALBERDI	112,5
ALTO HERMOSO	46,
ALTO PALERMO	259,3
ALTO S. VICENTE	42,9
ALTO SAN MARTIN	161,8
ALTO VERDE	199,7
AMEGHINO	71,6
AMEGHINO NORTE	41,8
ANA M. ZUMARAN	79,7
ANEXO LAS PALMAS	38,
AP. LA TABLADA	162,3
ARG. LOURDES	13,4
ARGUELLO	123,9
ARGUELLO NORTE	23,2
ARSENALES (A)	15,
ATE	86,
AVENIDA	81,4
AYACUCHO	86,4
AZALAZ (O)	59,6
BAJO GALAN	138,9
BAJO GRAL. PAZ	210,1
BAJO PALERMO	233,9
BDA DE PIEDRA	18,3
BDA SAN ROQUE	79,8
BELLA VISTA	59,7
BELLA VISTA (O)	57,5
BETANIA	18,1
BIALET MASSE	87,9
BRIG. SAN MARTIN	44,5
C. DE LAS ROSAS	298,
C. DE V. SANSFIELD	116,2
CABILDO	22,8
CABO FARINA	48,6
CABO FARINA (A)	58,3
CACERES	69,
CALIFORNIA	100,9
CARRARA	15,
CASEROS	205,6
CDTE. ESPORA	82,7
CENTRO	656,5
CERRO CHICO	198,3
CERRO NORTE	26,1
CIUDADELA	80,7
CLA. LORENZINI	87,6
CNA. DEL PILAR	68,
COFICO	235,4
COL. DE B. VISTA	45,6
COL. DEL CERRO	211,9
COLON	98,3
COLONIA LOLA	22,4
COMERCIAL	22,1
CONGRESO	28,9

Nombre de Barrio	Valor Promedio
CONS. ESPERANZA	33,6
COUNTRY RES.	108,
COVICO	72,
CRISOL (N)	99,7
CRISOL (S)	124,5
CTRO AMERICA	61,
CUPANI	107,3
DEAN FUNES	49,6
DUCASSE	149,3
E. ARGENTINO	79,6
EL CERRITO	15,2
EL MIRADOR	108,2
EL PUEBLITO	17,
EL REFUGIO	94,6
EMAUS	41,3
EMPALME	78,8
EMPALME (A)	71,
EMPALME (C)	72,7
ESCOBAR	188,3
EST. LAS FLORES	25,8
EST. R. DEL BUSTO	145,1
F. LA DOROTEA	21,
FERRER	35,4
FERREYRA	26,8
FERROV. MITRE	59,8
GRAL. ARENALES	24,2
GRAL. ARTIGAS	53,9
GRAL. BELGRANO	30,9
GRAL. BUSTOS	75,5
GRAL. DEHEZA	45,5
GRAL. PAZ	398,8
GRAL. SAVIO	30,7
GRANAD. PRINGLES	69,5
GRANADOS	55,6
GRANJA DE FUNES	144,
GUEMES	280,2
GUINAZU	27,2
GUINAZU (S)	25,
H. IRIGOYEN	27,2
HOGAR PROPIO	61,5
INAUDI	67,9
INDEPENDENCIA	264,8
INDUSTRIAL (E)	140,3
INDUSTRIAL (O)	19,
IPONA	94,5
IRUPE	62,3
ITUZAINGO	25,3
ITUZAINGO (A)	14,9
J. EL TREBOL	77,6
J. ESPINOSA (A)	226,6
J. HIPODROMO	118,3
J. L. DE CABRERA	48,6
JARDIN	130,3
JARDIN DEL PILAR	38,7
JARDIN ESPINOSA	187,3
JOCKEY CLUB	254,
JOSE HERNANDEZ	53,5
JOSE I. DIAZ 1RA	34,7
JOSE I. DIAZ 2DA	36,3
JOSE I. DIAZ 3RA	25,8
JUAN B. JUSTO	28,3
JUAN XXIII	89,
JUNIORS	290,7
KAIROS	32,2
KENNEDY	86,3
KENNEDY (A)	63,8
L. DE SAN MARTIN	134,8
LA CAROLINA	87,6
LA FLORESTA	16,2
LA FRANCE	96,3
LA FRATERNIDAD	44,
LA HORTENSIA	62,3

Nombre de Barrio	Valor Promedio
LA SALLE	87,2
LA TOMA	27,7
LAMADRID	48,
LAS DALIAS	69,1
LAS DELICIAS	15,
LAS FLORES	87,2
LAS LILAS	33,2
LAS MAGNOLIAS	97,7
LAS MARGARITAS	119,3
LAS PALMAS	83,
LAS PALMAS (A)	81,9
LAS PALMAS (A)	81,9
LAS PLAYAS	39,8
LAS ROSAS	196,5
LAS VIOLETAS	24,9
LICEO GRAL. PAZ	28,
LOS ABALOS	25,
LOS ALAMOS	25,7
LOS BOULEVARES	60,2
LOS CEIBOS	89,5
LOS CERVECEROS	30,6
LOS EUCALIPTUS	19,5
LOS FILTROS	23,
LOS GIGANTES	51,2
LOS JACARANDAES	27,6
LOS JOSEFINOS	24,5
LOS NARANJOS	91,6
LOS OLMOS	62,6
LOS OLMOS (S)	56,2
LOS PARAISOS	82,9
LOS PINOS	38,3
LOS PLATANOS	73,6
LOS PLATANOS (A)	36,1
LOS PRINCIPIOS	128,7
LOS ROBLES	41,5
LOS SAUCES	19,3
LOURDES	114,
M. BALCARCE	98,1
M. DE SOBREMONTTE	67,6
M. FRAGUEIRO	29,1
M. T. DE ALVEAR	56,3
MAFEKIN	40,4
MAIPU	132,3
MALDONADO	27,
MARCOS SASTRE	31,2
MARECHAL	33,2
MATIENZO	67,
MAULLER	31,5
MERCANTIL	18,4
MIRALTA	17,8
N. AVELLANEDA	22,8
NVA CORDOBA	991,
NVA CORDOBA (A)	137,4
NVA ITALIA	55,9
O.S.N.	29,5
OBRERO	129,6
OBSERVATORIO	113,8
OMBU	196,
ONA	74,5
P. DE JACARANDA	75,3
PABLO MIRIZI	26,6
PADRE CLARET	191,6
PADRE CLARET (A)	86,6
PALMAR	27,1
PANAMERICANO	28,4
PANAMERICANO (A)	26,1
PASO DE LOS ANDES	297,1
PATRIA	253,7
PATRICIOS	39,1
PATRICIOS (E)	24,6
PATRICIOS (N)	22,6
PATRICIOS (O)	23,6
POETA LUGONES	103,7
POLICARPIO CABRAL	46,9
POLICIAL	17,1

Nombre de Barrio	Valor Promedio
PQUE C. CARRERAS	68,6
PQUE ALAMEDA	73,5
PQUE ATLANTICA	101,6
PQUE CAPITAL	93,8
PQUE CAPITAL (S)	72,3
PQUE CHACABUCO	156,5
PQUE COREMA	219,1
PQUE DON BOSCO	67,9
PQUE FUTURA	36,3
PQUE GUAYAQUIL	75,3
PQUE HORIZONTE	91,1
PQUE J. NEWBERY	57,5
PQUE LATINO	83,
PQUE LICEO 1RA	53,3
PQUE LICEO 2DA	36,4
PQUE LICEO 3RA	18,5
PQUE LOS MOLINOS	79,4
PQUE MODELO	150,6
PQUE MTE CRISTO	62,3
PQUE REPUBLICA	18,9
PQUE SAN CARLOS	64,4
PQUE SAN VICENTE	94,6
PQUE TABLADA	231,8
PQUE V. SANSFIELD	93,3
PRIMERA JUNTA	71,6
PROVIDENCIA	161,2
PTA LUGONES (A)	106,4
PTE BLANCO	70,1
PUEYREDON	111,2
PUEYREDON (A)	35,6
QDA DE LAS ROSAS	63,9
QTA STA ANA	382,3
QTAS DE ARGUELLO	76,
R. DE ESCALADA	25,3
R. MARTINEZ	264,7
RAMON J. CARCANO	17,1
RECREO DEL NORTE	25,
RENACIMIENTO	23,
RENE FAVALORO	73,1
RES. AMERICA	82,7
RES. AMERICA (A)	61,4
RES. ARAGON	16,3
RES. OLIVOS	70,8
RES. PALMAR	25,9
RES. S. ROQUE	24,6
RES. SAN CARLOS	77,4
RES. STA ANA	88,3
RES. SUD	52,
RES. V. SANSFIELD	105,2
REVOL (A)	99,2
RIV. INDARTE	43,3
RIVADAVIA	66,2
RIVADAVIA (A)	14,
ROSEDAL	96,1
ROSEDAL (A)	83,7
S. FERNANDO (A)	68,2
S. PEDRO NOLASCO	34,7
S.E.P.	31,
SACCHI	15,
SAN ANTONIO	48,3
SAN ANTONIO	48,3
SAN CAYETANO	42,2
SAN DANIEL	86,1
SAN FELIPE	20,9
SAN FERNANDO	77,8
SAN FRANCISCO	92,1
SAN IGNACIO	41,1
SAN JAVIER	22,8
SAN JORGE	17,1
SAN JOSE	59,7
SAN LORENZO (N)	180,3
SAN LORENZO (S)	23,6
SAN MARCELO	221,
SAN MARTIN	144,9
SAN MARTIN (A)	119,

Nombre de Barrio	Valor Promedio
SAN MARTIN (N)	69,5
SAN NICOLAS	57,1
SAN PABLO	73,7
SAN PABLO (A)	56,
SAN RAFAEL	83,1
SAN RAMON	15,
SAN SALVADOR	125,8
SAN VICENTE	84,2
SARMIENTO	87,6
SGTO CABRAL	49,2
SILVANO FUNES	75,5
STA CECILIA	92,3
STA CLARA DE ASIS	77,2
STA ISABEL I	41,8
STA ISABEL II	33,8
STA ISABEL III	29,8
STA RITA	99,5
STA ROSA	26,2
SUAREZ	45,8
TABLADA PARK	236,5
TALLERES (E)	62,8
TALLERES (O)	72,8
TALLERES (S)	46,9
TEODORO FELS	74,6
TRANVIARIOS	100,7
U.O.C.R.A.	22,8
URCA	265,4
URCA (A)	244,4
URITORCO	123,8
URQUIZA	51,7
V. 9 DE JULIO	32,
V. ADELA	40,2
V. ALBERDI	51,3
V. ALBERTO	15,1
V. ALLENDE PQUE	32,4
V. ARGENTINA	105,3
V. ASPASIA	33,9
V. AZALAIZ	38,6
V. BELGRANO	179,7
V. BUSTOS	24,2
V. CABRERA	169,4
V. CENTENARIO	223,4
V. CLAUDINA	20,
V. CNEL OLMEDO	16,3
V. CORINA	42,6
V. CORNU	25,2
V. DEL CERRO	282,
V. DERNA	15,
V. EL LIBERTADOR	30,7
V. EUCARISTICA	58,6
V. G. PARQUE	15,8
V. LOS ANGELES	228,7
V. MARTA	158,1
V. MARTINEZ	15,
V. MAURIZI	77,
V. PAEZ	34,1
V. QUISQUIZACATE	32,1
V. R. INDARTE	34,8
V. RETIRO	10,7
V. REVOL	65,7
V. SALDAN	28,4
V. SAN CARLOS	63,4
V. SAN ISIDRO	79,2
V. SANSFIELD (A)	67,
V. SERRANA	23,1
V. SIBURU	51,3
V. SOLFERINO	82,8
V. UNION	19,
V. URQUIZA	34,3
V. WARCALDE	73,1
V. ZEPPELIN	15,
VICOR	25,
VIVERO NORTE	52,6
YAPEYU	49,2
YAPEYU (A)	20,
YOFRE (N)	61,3
YOFRE (S)	40,6
YOFRE H	39,7
YOFRE I	30,

## ANEXO 13

### Análisis Cualitativo

A la hora de proyectar la demanda, y conociendo la falta de antecedentes históricos disponibles, debido a que Cepas de la Villa, nunca poseyó un centro de ventas en ese sector de la provincia, el método utilizado para la recopilación de datos fue el "cualitativo". Para ello se entrevistó a diferentes actores sector con la intención de obtener la información necesaria.

Personas consultadas:

- Ernesto Almada, dueño de Vinería Almada, con mas de 20 años en el rubro e importante conocimiento del mercado de dicho sector.
- Juan Cruz Vullo, Socio-gerente de Qatar Srl, representante y proveedor e bodegas Titarelli y Finca El Retiro en la Ciudad de Córdoba y distribuidor de bodegas importantes como Luigi Bosca y Chandon,
- Pablo Mouran, dueño "Bouquet" vinería caracterizada como *Mediana*, con las dimensiones similares a la proyectada en esta inversión.
- Sebastián Peña, socio-gerente de La Nueva Bodega Srl.
- Susana Arques, socio-gerente de La Nueva Bodega Srl.
- Carlos Caello, Representante bodega El Esteco.

#### Características del Objeto de estudio:

- Vinería, subsidiaria de la Nueva Bodega
- Dimensiones del local: aproximadamente 8 metros X 10 metros
- Recursos Humanos: tres empleados

#### Ubicación del objeto de estudio: Avenida Recta Martinoli

El análisis se centró en dos variables principales, las cuales fueron:

- Facturación esperada para el primer año de funcionamiento.
- Crecimiento Interanual Esperado.

Sobre la base de sus conocimientos, experiencia y las características propias de la nueva sucursal, los entrevistados pudieron estimar los siguientes valores:

	<b>Facturación Esperada Para El Primer Año</b>	<b>Porcentaje De Crecimiento Interanual</b>
<b>Ernesto Almada</b>	\$ 450.000	10%
<b>Juan Cruz Vullo</b>	\$ 390.000	5%
<b>Pablo Mouran</b>	\$ 470.000	12%
<b>Sebastián Peña</b>	\$ 460.000	15%
<b>Susana Arques</b>	\$ 330.000	10%
<b>Carlos Caello</b>	\$ 310.000	12%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 401.667</b>	<b>10,66%</b>

Según los datos obtenidos, dicha vinería, tendría una facturación promedio mensual aproximada para el primer año de \$33.500, haciendo una facturación anual promedio de \$401.500, con un crecimiento interanual para los primeros años entre el 5% y 15%.

ANEXO 14  
**Presupuestos**

**Sr. Gonzalo Torregrosa**

Estimado señor:

Tengo el agrado de dirigirme a UD, con referencia al requerimiento formulado respecto al presupuesto de catering para Sepas de LA villa la cotización correspondiente.

Asimismo solicito que, a los fines de poder organizar él EL EVENTO TAN ESPECIAL, con la debida anticipación, me confirme la aceptación del mismo.

Sin otro particular y a la espera de respuesta favorable, hago propicia la oportunidad para saludar a UD. atentamente, quedando a sus gratas ordenes.

**CARDEÑOSA 3909**  
**JARDIN ALBORARA Cba ARG**  
**54-0351 4812826**  
**Mob: 54-351-156-333-733**  
**E-mail: KukiChef@arnet.com.ar**  
**Website: www.kukichef.com.ar**



**Oscar Castillo CHEF ARGENTINE**

*Kukichef*  
Oscar Castillo  
Company Manager  
*[Handwritten signature]*

## COIKTAILS

### *Coiktails corto según KukiChef*

#### *Menú open face*

##### *Mis miniaturas*

*Shots de Gazpacho Andaluz  
Conejo confitado con reducción de curry  
Lomito de cerdo en compota de ciruelas  
Jamón crudo y olivos negros en crostini  
Bruschetita de mollejas con Rúcula fresca  
Pincho de langostino villeroy  
Ahumadero de truchas y salmones en Focaccia  
Preparaciones de pilo  
Yakitori  
Sutil sushi*

*&*

#### *Menú de tres tiempos*

*&*

*Gaseosas  
Champagne*

*&*

#### *Antipasto*

*Terrina de pollo con prosciutto frito corazón verde de espinaca, terminado con salsa peperoni y lágrimas de aceto balsámico reducido a la mitad. cabellos de Ángel Frito*

#### *Stews Warns*

*Panzzoti de colores acompañado de salsa de cordero de nuestro sur, con virutas de ciervo terminado con una galleta de parmesano.*



## Colacione

*Tiramisu de verdadero mascarpone con dibujos de chocolate terminado en momento con cacao semi amargo.*

### Desarrollo del cocktails

*El Menú será dispuesto en tres tiempos, variedad de comidas frías, calientes dulces y saladas, con presentación emplataados en su vajilla apta para el Bandejeo. No dejando de lado el sabor, aroma, arte decoración y buen gusto. Usando toda la combinación de colores para un buen apetito a la vista y no menos preciar el buen servicio de mozos sumado al esfuerzo de cocineros. (Sin preocupaciones atte. KukiChef.)*

### Coffee & té (opcional)

*Selección de café tostado natural 100% varietal arábigo de montaña, te de las mejores hebras, digestivos y de hierbas serranas con azúcar quemada*

### Open bar sin alcohol

*Gaseosas línea coca cola y sabores  
Agua con gas /sin gas*

### Opción de la barra

*Blue Lagoon, Margarita, gancia speasy, pisco sour, apple daisy  
Wine Bar*

*Trumpeter Malbec  
Trumpeter Chardonay  
Brindis Trumpeter Champagne  
(Bodega La rural Familia Rutini Wine)*



### *Personal de salón*

*Mozos altamente capacitados, uniforme corte francés de primera línea identificado para la ocasión.*

### *Personal de cocina*

*Cocineros altamente capacitados, uniforme chef club de primera línea.*

*Estimada señor*

*Es un gusto, brindarle esta propuesta para la realización del Servicio de Catering para evento Sucursal Cordoba*

***Fecha: Septiembre 2007***

***La cantidad estimada de asistentes es: 60 personas***

***Tipo de Servicio: Outsider Catering***

***El presupuesto incluye***

➤ ***Menú coiktails***

➤ ***Open face***

➤ ***Menú tres tiempos***

➤ ***Bebidas sin alcohol***

➤ ***Personal***

*Bebidas libres*

*Gaseosas coca-cola- coca-cola Light -fanta sprite – Agua Mineral –barra de Tragos, vino, champagne*

➤ ***Mobiliario Vajilla adecuada a la ocasión***

➤ ***Vajilla adecuada a la ocasión***

➤ ***Hornos, Anafes, Mesadas, Heladeras y/u otro mobiliario de Cocina***

➤ ***Transporte (servicio de catering, mobiliario y personal)***

➤ ***Servicio de Mozos 1 cada 15 invitados***

➤ ***Centros de Mesa Florales y ornamentación***

➤ ***Tallados en sandia para el buffet no***

➤ ***Ambientación adecuada para las mesas***

**De acuerdo al espacio elegido, estaremos en condiciones de Cotizar los siguientes servicios:**

- Living room
- alimentos extras personal ligado al evento(músicos y demás)
- Grupo electrógeno
- Dj pantallas ,plasma y otros
- Fotografía y video
- Decoración y ambientación
- Tallados para el buffet
- Ambientación adecuada para las mesas
- Vale Parking
- Recepcionistas
- Planificación programación y coordinación de evento(timing)

**Adicionales a cargo de la Organización:**

Alquiler Carpa (si la necesitamos) la podemos contactar /  
Servicio Técnico (pantallas, filmación, sistema de sonido, etc.)  
Decoración Adicional  
Traslado de flete  
Recepcionistas  
Servicio de Guardarropas  
Personal de Seguridad  
Empresas de traslados de los invitados (remis, taxi etc)  
Cualquier tipo de modificación que deba realizarse en el predio, o cualquier otro material que se considere necesario para la provisión de nuestro servicio.

**Reservaciones:**

Para hacer efectiva esta reserva, requerimos abonar el 50% del total estimado en concepto de seña. El monto final se deberá completar antes del evento, en fechas a designar por el Catering 3(tres días antes)

Nota: En caso de realizar depósito ó transferencia bancaria, consulte el valor los gastos administrativos adicionales.

Rogamos confirmar la cantidad de personas definitiva 7 días hábiles antes del evento. En caso de incrementar la cantidad de cubiertos con posterioridad, se aplicará un recargo sobre el cubierto estipulado.

**Por favor tener en cuenta que los servicios de la presente cotización están sujetos a modificaciones futuras. (Oferta valida por 30 días)**

El IVA ha sido calculado en su porcentaje actual del 21%, sin embargo, en caso de incrementarse el mismo, o si se crearan nuevos impuestos y /o cargos adicionales, los precios serán automáticamente reajustados .los precios finales no incluyen IVA



Quedamos a su entera disposición para aclarar cualquier duda; a tal efecto, contacte a: **oscar castillo chef propietario +54 - 0351-4812826-cel-156-333-733- [www.kukichef.com.ar](http://www.kukichef.com.ar)** quien será responsable de la realización de su evento.

Esperando que la propuesta sea de su agrado, agradecemos la oportunidad de brindarle la presente cotización.

**/ \$3.600.00 con bebida sin alcohol**

**/ \$ 6.000.00 con vinos y champagne para el brindis**

**/ \$6.500.00 con champagne y vinos de la bodega sugerida o bodega chandon  
Y Barra de tragos**

**(Deposito de garantías por perdidas o roturas de equipamientos \$500.00)**

Cordialmente,

***Kukichef catering***

***Eventos Ventas y Banquetes***

***Website: [www.kukichef.com.ar](http://www.kukichef.com.ar)***



**PRESUPUESTO**

FECHA : 17/05/2007

CLIENTE: GONZALO TORREGROSA

DOMICILIO : CIUDAD DE CORDOBA

TEL.:

MODELO: EQUIPAMIENTO DE LOCALES

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:**

- LATERALES, TAPAS, PISOS Y ESTANTES SON CONSTRUIDOS EN MELAMINA DE 15mm. DE COLOR CEDRO.
- ARMADO CON TORNILLOS CUBIERTOS CON TAPITAS PLASTICAS COLOR NEGRO.
- LOS CAJONES LLEVAN GUIAS METALICAS Y CERRADURAS CON LLAVE.
- TODO ELLO SEGÚN DISEÑO APORTADO POR EL CLIENTE.

**DETALLE DE MODULACIÓN**

1. ESTANTERÍA DE 7,00 M DE LARGO, POR 2,00 M DE ALTO Y 0,40 M DE PROFUNDIDAD;
2. ESTANTERÍA DE 7,00 M DE LARGO, POR 2,00 M DE ALTO Y 0,40 M DE PROFUNDIDAD;
3. MOSTRADOR DE 2,00 M DE LARGO, POR 0.90 M DE ALTO Y 0.70 M DE PROFUNDIDAD Y CUATRO CAJONES DE 0.50 DE ANCHO, POR 0.18 M DE ALTO; POR 0.50 M DE PROFUNDIDAD.

**TOTAL AMOBLAMIENTO .....\$ 7.120,00**

**NOTA:**

- EL PRESUPUESTO INCLUYE INSTALACION Y TRASLADO A CARGO DE CON-BELL.
- FECHA DE ENTREGA: 30/05/2007.
- FORMA DE PAGO: 70 % DE ANTICIPO Y SALDO CONTRA ENTREGA.
- DPTO. VENTAS: JUAN PABLO VIRAMONTE.

JUAN PABLO VIRAMONTE  
DPTO. VENTAS

FRAY LUIS BELTRAN ESQ. CARDEÑOSA – HIPERCONSTRUCCIÓN LIBERTAD – LOCAL 140 – CORDOBA – TEL. 477-0683

**ANEXO 15: Flujos de fondos en los diferentes escenarios**

**Escenario NORMAL**

<b>ANO 1</b>
<b>\$ 401.500</b>

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Inversion</b>	-\$ 84.750											
<b>ventas</b>		\$ 40.150	\$ 32.120	\$ 24.090	\$ 32.120	\$ 32.120	\$ 44.165	\$ 60.225	\$ 24.090	\$ 24.090	\$ 28.105	\$ 28.105
<b>Costo Variable</b>		\$ 24.090	\$ 19.272	\$ 14.454	\$ 19.272	\$ 19.272	\$ 26.499	\$ 36.135	\$ 14.454	\$ 14.454	\$ 16.863	\$ 16.863
<b>Costos fijos</b>		\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
<b>Sac</b>								\$ 1.968				
<b>Impuestos</b>		\$ 2.811	\$ 2.248	\$ 1.686	\$ 2.248	\$ 2.248	\$ 3.092	\$ 4.216	\$ 1.686	\$ 1.686	\$ 1.967	\$ 1.967
<b>TOTAL</b>	-\$ 84.750	\$ 6.624	\$ 3.974	\$ 1.324	\$ 3.974	\$ 3.974	\$ 7.948	\$ 11.280	\$ 1.324	\$ 1.324	\$ 2.649	\$ 2.649

<b>VAN</b>	\$ 23.074
<b>TIR</b>	50%

## Escenario NORMAL

<b>AÑO 2</b>
<b>\$ 441.650</b>

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>\$ 32.120</b>	<b>\$ 44.165</b>	<b>\$ 35.332</b>	<b>\$ 26.499</b>	<b>\$ 35.332</b>	<b>\$ 35.332</b>	<b>\$ 48.582</b>	<b>\$ 66.248</b>	<b>\$ 26.499</b>	<b>\$ 26.499</b>	<b>\$ 30.916</b>	<b>\$ 30.916</b>
\$ 19.272	\$ 26.499	\$ 21.199	\$ 15.899	\$ 21.199	\$ 21.199	\$ 29.149	\$ 39.749	\$ 15.899	\$ 15.899	\$ 18.549	\$ 18.549
\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
		\$ 1.968					\$ 1.968				
\$ 2.248	\$ 3.092	\$ 2.473	\$ 1.855	\$ 2.473	\$ 2.473	\$ 3.401	\$ 4.637	\$ 1.855	\$ 1.855	\$ 2.164	\$ 2.164
<b>\$ 3.974</b>	<b>\$ 7.948</b>	<b>\$ 3.066</b>	<b>\$ 2.119</b>	<b>\$ 5.034</b>	<b>\$ 5.034</b>	<b>\$ 9.406</b>	<b>\$ 13.268</b>	<b>\$ 2.119</b>	<b>\$ 2.119</b>	<b>\$ 3.576</b>	<b>\$ 3.576</b>

## Escenario NORMAL

<b>AÑO 3</b>
<b>\$ 485.815</b>

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>\$ 35.332</b>	<b>\$ 48.582</b>	<b>\$ 38.865</b>	<b>\$ 29.149</b>	<b>\$ 38.865</b>	<b>\$ 38.865</b>	<b>\$ 53.440</b>	<b>\$ 72.872</b>	<b>\$ 29.149</b>	<b>\$ 29.149</b>	<b>\$ 34.007</b>	<b>\$ 34.007</b>	<b>\$ 38.865</b>
\$ 21.199	\$ 29.149	\$ 23.319	\$ 17.489	\$ 23.319	\$ 23.319	\$ 32.064	\$ 43.723	\$ 17.489	\$ 17.489	\$ 20.404	\$ 20.404	\$ 23.319
\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
		\$ 1.968					\$ 1.968					
\$ 2.473	\$ 3.401	\$ 2.721	\$ 2.040	\$ 2.721	\$ 2.721	\$ 3.741	\$ 5.101	\$ 2.040	\$ 2.040	\$ 2.380	\$ 2.380	\$ 2.721
<b>\$ 5.034</b>	<b>\$ 9.406</b>	<b>\$ 4.232</b>	<b>\$ 2.993</b>	<b>\$ 6.200</b>	<b>\$ 6.200</b>	<b>\$ 11.009</b>	<b>\$ 15.454</b>	<b>\$ 2.993</b>	<b>\$ 2.993</b>	<b>\$ 4.596</b>	<b>\$ 4.596</b>	<b>\$ 6.200</b>

## Escenario PESIMISTA

<b>AÑO 1</b>
<b>\$ 381.425</b>

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Inversion</b>	-84.750											
<b>ventas</b>		\$ 38.143	\$ 30.514	\$ 22.886	\$ 30.514	\$ 30.514	\$ 41.957	\$ 57.214	\$ 22.886	\$ 22.886	\$ 26.700	\$ 26.700
<b>Costo Variable</b>		\$ 22.886	\$ 18.308	\$ 13.731	\$ 18.308	\$ 18.308	\$ 25.174	\$ 34.328	\$ 13.731	\$ 13.731	\$ 16.020	\$ 16.020
<b>Costos fijos</b>		\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
<b>Sac</b>								\$ 1.968				
<b>Impuestos</b>		\$ 2.670	\$ 2.136	\$ 1.602	\$ 2.136	\$ 2.136	\$ 2.937	\$ 4.005	\$ 1.602	\$ 1.602	\$ 1.869	\$ 1.869
<b>TOTAL</b>	-84750	\$ 5.961	\$ 3.444	\$ 926	\$ 3.444	\$ 3.444	\$ 7.220	\$ 10.287	\$ 926	\$ 926	\$ 2.185	\$ 2.185

<b>VAN</b>	\$ 892
<b>TIR</b>	33%

## Escenario PESIMISTA

<b>AÑO 2</b>
<b>\$ 400.496</b>

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
\$ 30.514	\$ 40.050	\$ 32.040	\$ 24.030	\$ 32.040	\$ 32.040	\$ 44.055	\$ 60.074	\$ 24.030	\$ 24.030	\$ 28.035	\$ 28.035
\$ 18.308	\$ 24.030	\$ 19.224	\$ 14.418	\$ 19.224	\$ 19.224	\$ 26.433	\$ 36.045	\$ 14.418	\$ 14.418	\$ 16.821	\$ 16.821
\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
		\$ 1.968					\$ 1.968				
\$ 2.136	\$ 2.803	\$ 2.243	\$ 1.682	\$ 2.243	\$ 2.243	\$ 3.084	\$ 4.205	\$ 1.682	\$ 1.682	\$ 1.962	\$ 1.962
\$ 3.444	\$ 6.590	\$ 1.979	\$ 1.304	\$ 3.947	\$ 3.947	\$ 7.912	\$ 11.231	\$ 1.304	\$ 1.304	\$ 2.625	\$ 2.625

## Escenario PESIMISTA

<b>AÑO 3</b>
<b>\$ 420.521</b>

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
\$ 32.040	\$ 42.052	\$ 33.642	\$ 25.231	\$ 33.642	\$ 33.642	\$ 46.257	\$ 63.078	\$ 25.231	\$ 25.231	\$ 29.436	\$ 29.436	\$ 33.642
\$ 19.224	\$ 25.231	\$ 20.185	\$ 15.139	\$ 20.185	\$ 20.185	\$ 27.754	\$ 37.847	\$ 15.139	\$ 15.139	\$ 17.662	\$ 17.662	\$ 20.185
\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
		\$ 1.968					\$ 1.968					
\$ 2.243	\$ 2.944	\$ 2.355	\$ 1.766	\$ 2.355	\$ 2.355	\$ 3.238	\$ 4.415	\$ 1.766	\$ 1.766	\$ 2.061	\$ 2.061	\$ 2.355
\$ 3.947	\$ 7.251	\$ 2.508	\$ 1.700	\$ 4.476	\$ 4.476	\$ 8.639	\$ 12.222	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 3.088	\$ 3.088	\$ 4.476

## Escenario OPTIMISTA

<b>AÑO 1</b>
<b>\$ 421.575</b>

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Inversion</b>	-\$ 76.000											
<b>ventas</b>		\$ 42.158	\$ 33.726	\$ 25.295	\$ 33.726	\$ 33.726	\$ 46.373	\$ 63.236	\$ 25.295	\$ 25.295	\$ 29.510	\$ 29.510
<b>Costo Variable</b>		\$ 25.295	\$ 20.236	\$ 15.177	\$ 20.236	\$ 20.236	\$ 27.824	\$ 37.942	\$ 15.177	\$ 15.177	\$ 17.706	\$ 17.706
<b>Costos fijos</b>		\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
<b>Sac</b>								\$ 1.968				
<b>Impuestos</b>		\$ 2.951	\$ 2.361	\$ 1.771	\$ 2.361	\$ 2.361	\$ 3.246	\$ 4.427	\$ 1.771	\$ 1.771	\$ 2.066	\$ 2.066
<b>TOTAL</b>	-\$ 76.000	\$ 7.286	\$ 4.504	\$ 1.721	\$ 4.504	\$ 4.504	\$ 8.677	\$ 12.274	\$ 1.721	\$ 1.721	\$ 3.112	\$ 3.112

<b>VAN</b>	\$ 46.557
<b>TIR</b>	66%

## Escenario OPTIMISTA

<b>AÑO 2</b>
<b>\$ 484.811</b>

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
\$ 33.726	\$ 48.481	\$ 38.785	\$ 29.089	\$ 38.785	\$ 38.785	\$ 53.329	\$ 72.722	\$ 29.089	\$ 29.089	\$ 33.937	\$ 33.937
\$ 20.236	\$ 29.089	\$ 23.271	\$ 17.453	\$ 23.271	\$ 23.271	\$ 31.998	\$ 43.633	\$ 17.453	\$ 17.453	\$ 20.362	\$ 20.362
\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
		\$ 1.968					\$ 1.968				
\$ 2.361	\$ 3.394	\$ 2.715	\$ 2.036	\$ 2.715	\$ 2.715	\$ 3.733	\$ 5.091	\$ 2.036	\$ 2.036	\$ 2.376	\$ 2.376
\$ 4.504	\$ 9.373	\$ 4.205	\$ 2.973	\$ 6.173	\$ 6.173	\$ 10.973	\$ 15.404	\$ 2.973	\$ 2.973	\$ 4.573	\$ 4.573

ANO 3
\$ 557.533

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
\$ 38.785	\$ 55.753	\$ 44.603	\$ 33.452	\$ 44.603	\$ 44.603	\$ 61.329	\$ 83.630	\$ 33.452	\$ 33.452	\$ 39.027	\$ 39.027	\$ 44.603
\$ 23.271	\$ 33.452	\$ 26.762	\$ 20.071	\$ 26.762	\$ 26.762	\$ 36.797	\$ 50.178	\$ 20.071	\$ 20.071	\$ 23.416	\$ 23.416	\$ 26.762
\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626	\$ 6.626
		\$ 1.968					\$ 1.968					
\$ 2.715	\$ 3.903	\$ 3.122	\$ 2.342	\$ 3.122	\$ 3.122	\$ 4.293	\$ 5.854	\$ 2.342	\$ 2.342	\$ 2.732	\$ 2.732	\$ 3.122
\$ 6.173	\$ 11.773	\$ 6.125	\$ 4.413	\$ 8.093	\$ 8.093	\$ 13.612	\$ 19.004	\$ 4.413	\$ 4.413	\$ 6.253	\$ 6.253	\$ 8.093

## ANEXO 16:

**Análisis de Volumen mínimo y objetivo**

## Año 1

Mes	Venta mínima (cajas)	Venta objetivo (cajas)
Junio	304	446
Julio	244	357
Agosto	183	268
Septiembre	244	357
Octubre	244	357
Noviembre	335	491
Diciembre	457	669
Enero	183	268
Febrero	183	268
Marzo	213	312
Abril	213	312
Mayo	244	357
<b>Total</b>	<b>3044</b>	<b>4461</b>

## Año 2

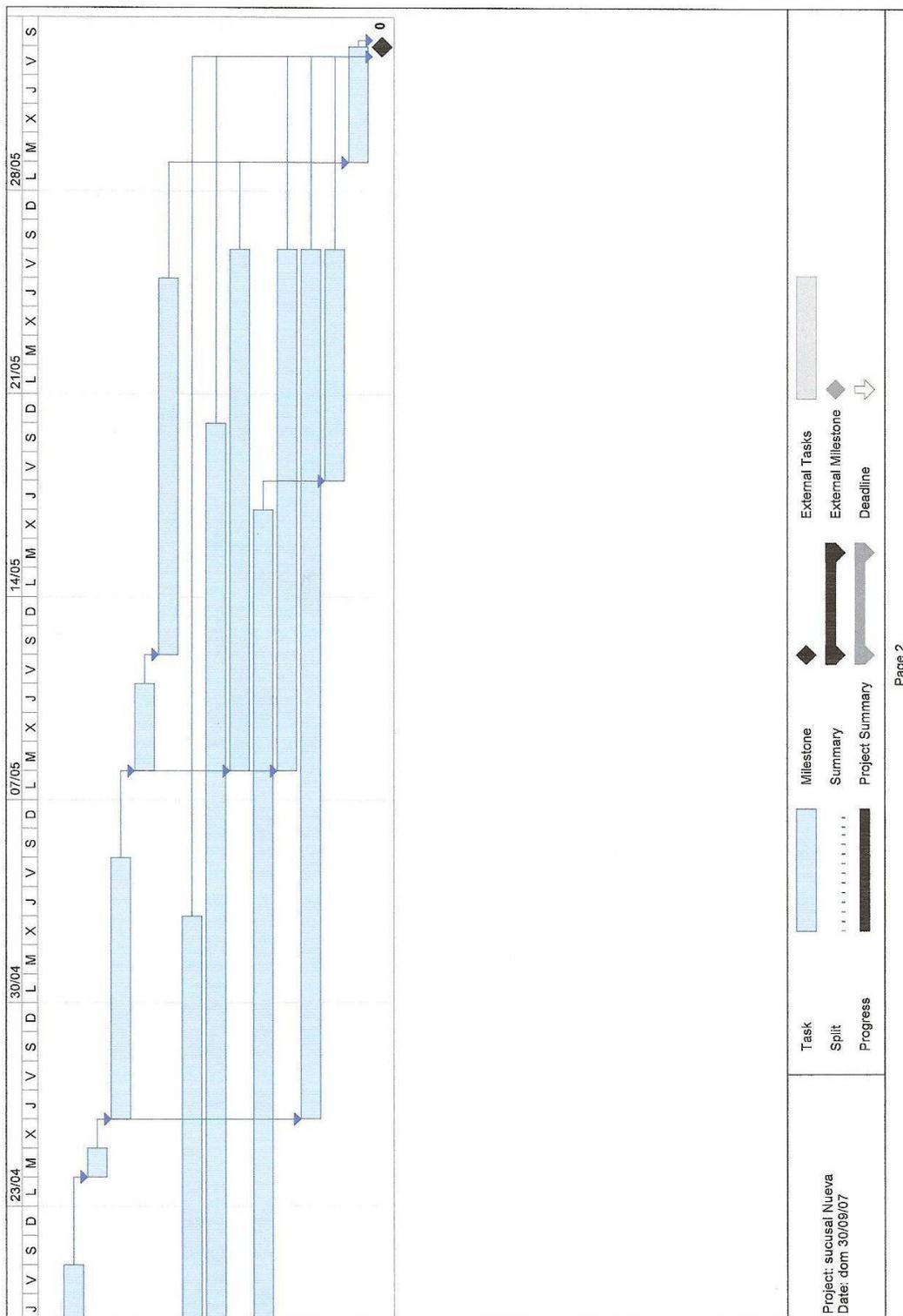
Mes	Venta mínima (cajas)	Venta objetivo (cajas)
Junio	318	491
Julio	254	393
Agosto	191	294
Septiembre	254	393
Octubre	254	393
Noviembre	349	540
Diciembre	477	736
Enero	191	294
Febrero	191	294
Marzo	222	343
Abril	222	343
Mayo	254	393
<b>Total</b>	<b>3177</b>	<b>4907</b>



**Año 3**

<b>Mes</b>	<b>Venta mínima (cajas)</b>	<b>Venta objetivo (cajas)</b>
<b>Junio</b>	326	540
<b>Julio</b>	261	432
<b>Agosto</b>	196	324
<b>Septiembre</b>	261	432
<b>Octubre</b>	261	432
<b>Noviembre</b>	359	594
<b>Diciembre</b>	489	810
<b>Enero</b>	196	324
<b>Febrero</b>	196	324
<b>Marzo</b>	228	378
<b>Abril</b>	228	378
<b>Mayo</b>	261	432
<b>Total</b>	<b>3263</b>	<b>5398</b>





## Promoción y Publicidad

