



Universidad Empresarial Siglo 21

Contador Público

**Formulación de Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de Apertura de una
tienda virtual en Loger Distribuidora de Vinos de la provincia de San Juan**

ABALLAY MONTAÑA, Romina Alejandra

2019

Resumen

El objetivo de este Trabajo Final de Graduación fue presentar cómo se debe preparar un plan de negocios para poder abrir en este caso un e-commerce en una distribuidora de vinos de la provincia de San Juan.

En el proyecto se desarrollaron las distintas etapas que conforman el plan de negocio y se evaluó la viabilidad y conveniencia de la apertura de la tienda virtual.

La presente obra se divide en seis capítulos donde en el primero de ellos se planteó el problema de la empresa en estudio la cual se enfrenta a una oferta de vinos que es cada vez más abundante, lo que crea presiones competitivas crecientes y da origen a la necesidad de diferenciar la oferta de la distribuidora en estudio del resto, para ofrecerle al consumidor motivos para adquirir los productos de la empresa en estudio.

En capítulos posteriores de la obra se presentó de forma exhaustiva a la empresa, y luego se desarrolló el plan de negocio y se analizó la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

En el último capítulo se expone la Conclusión en la cual se mostró que el resultado del análisis económico es positivo y se puede decir que es conveniente abrir la tienda virtual. El proyecto permite modernizar la comercialización de la distribuidora y cerrar más ventas en el mercado al ser un canal que se encuentra abierto las veinticuatro horas del día. Para ello, tras plantear de forma genérica el problema que suscita captar más clientes, la apertura de una Tienda Virtual o E-Commerce se presenta como una solución viable que ayudaría a llegar a más potenciales clientes, y por lo tanto lograr más ventas.

Palabras claves: plan de negocio, comercio electrónico, análisis de viabilidad, rentabilidad del proyecto, indicadores financieros.

Abstract

The objective of this Final Graduation Work was to present how a business plan should be prepared in order to open an e-commerce in a wine distributor in the province of San Juan.

In the project the different stages that make up the business plan were developed and the viability and convenience of opening the virtual store were evaluated.

The present work is divided into six chapters where in the first of them the problem of the company under study was raised which faces an increasingly abundant supply of wines, which creates increasing competitive pressures and gives rise to the need to differentiate the offer of the distributor in study from the rest, to offer the consumer reasons to acquire the products of the company under study.

In later chapters of the work, the company was presented exhaustively, and then the business plan was developed and the viability and profitability of the project was analyzed.

In the last chapter the Conclusion is exposed in which it was shown that the result of the economic analysis is positive and it can be said that it is convenient to open the virtual store. The project allows to modernize the marketing of the distributor and close more sales in the market to be a channel that is open twenty-four hours a day. To do so, after generically raising the problem that attracts more customers, the opening of a Virtual Store or E-Commerce is presented as a viable solution that would help reach more potential customers, and therefore achieve more sales.

Keywords: business plan, e-commerce, feasibility analysis, project profitability, financial indicators.

Tabla de Contenidos

Índice de Tablas	10
Índice de Figuras	11
Capítulo 1: Planteamiento del Problema.....	12
1.1 Introducción	13
1.2. Justificación y Antecedentes Generales	15
1.3. Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General:	17
1.3.2 Objetivos Específicos:	17
Capítulo 2: Marco Teórico	18
2.1. Plan de negocios	19
2.1.1 Definición de Plan de Negocios	19
2.1.2 Importancia del Plan de Negocio	20
2.1.3 Los Usuarios del Plan de Negocio	20
2.1.4 Tipos de Planes de Negocios.....	21
2.1.5 Estructura de un Plan de Negocios.....	22
2.1.5.1 Portada	22
2.1.5.2 Índice:	23
2.1.5.3 Cuerpo del trabajo.....	23
2.1.5.4 Anexos	24
2.2. Contenido de un Plan de Negocios	25
2.2.1 RESUMEN EJECUTIVO	25
2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	26
2.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	27
2.2.4 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	28
2.2.4.1 Investigar la Industria	28
2.2.5 ESTUDIO DEL MERCADO	29
2.2.5.1 Investigar al cliente meta	29
2.2.5.2 Pronosticar la demanda:.....	30
2.2.5.3 Estrategia de marketing.	31
2.2.6 GESTIÓN Y PERSONAL	31
2.2.6.1 Estructuras organizacionales	31
2.2.6.2 Políticas de personal	32
2.2.7 PROTECCION Y NORMATIVAS	32

2.2.7.1 Cuestiones normativas	32
2.2.8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA	33
2.2.8.1 Implementación	33
2.2.9 RIESGOS	33
2.2.10 INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	34
2.2.10.1 Contenido.....	34
2.2.10.2 Estado de flujo de efectivo proyectado.....	35
2.2.10.3 Estado de resultados	35
2.2.10.4 Balance General.....	36
2.2.10.5 Indicadores Financieros	36
2.3. Carga Impositiva sobre el E-commerce	42
2.3.1 Impuestos que se aplican en Argentina al E-commerce.....	42
2.3.1.1 Impuesto a las Ganancias:	42
2.3.1.2 Impuesto al Valor Agregado:.....	43
2.3.1.3 Impuesto sobre los Débitos y Créditos en cuentas bancarias y otras operatorias:	44
2.3.1.4 Autónomos.....	44
2.3.1.5 Impuesto a las bebidas Alcohólicas	44
2.3.1.6 Ingresos Brutos:	45
2.3.1.7 Lote Hogar:	45
2.3.1.8 Convenio Multilateral - Multijurisdicción:.....	45
2.3.1.9 Contribución sobre las Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios:	46
2.4 E-commerce	47
2.4.1 Definición de comercio electrónico	47
2.4.2 Tipos de Comercio Electrónico de acuerdo con los sujetos que intervienen ..	47
2.4.2.1 Comercio electrónico de Negocio a Consumidor (B2C).....	48
2.4.2.2 Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B).....	48
2.4.2.3 Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C)	49
2.4.3 Dimensiones del comercio electrónico	49
2.4.3.1 Comercio electrónico Social.....	49
2.4.3.2 Comercio electrónico Móvil (m-commerce)	49
2.4.3.3 Comercio electrónico local	50
Capítulo 3: Metodología	51
3.1 Metodología utilizada	52

3.1.1. Metodología Cualitativa.....	52
3.2 Investigación Utilizada	53
3.2.1 Investigación Exploratoria	53
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	53
3.3 Técnicas utilizadas	54
3.3.1 La entrevista	54
3.3.2 La Observación	54
3.3.3 Relevamiento y Análisis Documental	55
Capítulo 4: Diagnóstico	56
4.1 ETAPA DIAGNÓSTICA	57
4.1.1 Situación Actual del Mercado del Vino Argentino.....	57
4.1.2 Análisis de la coyuntura económica y cómo influye en el sector y en la empresa.....	59
4.1.3 SAN JUAN.....	60
4.2 La empresa	62
4.2.1 Historia de la Empresa	62
4.2.2 Misión, Visión, Valores, Compromisos	63
4.2.3 Instalaciones	63
4.2.4 Principales clientes	64
4.2.5 Principales proveedores.....	64
4.3 ANÁLISIS FODA	66
4.3.1 ANÁLISIS INTERNO:	67
4.3.1.1 DEBILIDADES	67
Sólo realiza ventas dentro de la provincia de San Juan	67
4.3.1.2 FORTALEZAS.....	67
Personal altamente calificado	67
Maquinaria propia.....	68
Proveedores confiables	68
Atender diversas empresas	69
Variedad de Productos	69
Localidad Estratégica.....	69
Productos de Excelente Calidad	69
Precios Promedios	70
4.3.2 ANÁLISIS EXTERNO:	70
4.3.2.1 AMENAZAS	70

Competencia de LOGER.	70
Constantes cambios en situaciones económicas y políticas.	70
Carga Impositiva.....	70
Hay mucha oferta de productos sustitutos	72
4.3.2.2 OPORTUNIDADES.....	72
Poder realizar ventas fuera de la provincia ya sea a distintas provincias del país o a otros países.....	72
Poder realizar ventas las 24 horas del día, los 365 días del año.	72
4.4 Conclusiones diagnósticas	73
Capítulo N° 5: Desarrollo	74
5.1 Resumen Ejecutivo	75
5.2. Historia del Negocio	76
5.2.1 Objetivo general y formas de alcanzarlo.....	76
5.2.2 Objetivos	76
5.2.3 Localización y recursos	77
5.3 Modelo de Negocio Online	78
5.3.1 Descripción del negocio	78
5.4 Producto	79
5.4.1 Características de los productos	80
5.4.2. Ventajas Competitivas.....	81
5.5 Descripción del Sector	82
5.5.1 Estudio de Mercado.....	82
5.5.2 Tamaño del Sector.....	82
5.5.3 Principales segmentos de los productos	83
5.5.4 Principales segmentos del mercado.....	84
5.5.5 Definición del mercado meta	86
5.5.6 Proceso y criterio de compra de los clientes	86
5.5.7 Descripción de los participantes del sector	87
5.6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	90
5.6.1 Análisis de la posición competitiva.....	90
5.6.2 Descripción de los competidores principales	90
5.6.3 Fijación de Precios y medios de pago	90
5.6.4 Estrategia de distribución	91
5.6.5 Plan de Marketing	92
5.7 GESTIÓN Y PERSONAL	97

5.7.1 Estructura de su organización	97
5.7.2 Mercado de trabajo	98
5.8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA	99
5.8.1 Implementación	99
5.9 RIESGOS	100
5.9.1 Riesgos del mercado.....	100
5.10 INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.....	101
5.10.1 Contenido	101
5.10.2 Flujos de efectivo	101
5.10.3 Estimación de las ventas:	101
5.10.4 Demanda proyectada	103
5.10.5 Fijación del Precio.....	103
5.10.6 Ingresos Brutos.....	104
5.10.6.1 Alícuotas del Convenio Multilateral.....	105
5.10.7 Egresos	106
5.10.7.1 Costos Fijos	106
5.10.7.2 Costos de Mercadería Vendida.....	107
5.10.7.3 Costos Variables	108
5.10.8 Ingresos Netos	109
5.10.9 Flujo Efectivo Proyectado a cinco años	110
5.10.10 Inversión Inicial.....	111
5.10.11 Estado de Situación Patrimonial Proyectado	112
5.11 Indicadores de aceptación o rechazo del proyecto.....	115
5.11.1 Flujo Efectivo Neto	115
5.11.2 Valor Actual Neto - VAN	115
5.11.3 Tasa Interna de Retorno - TIR.....	116
5.11.4 Periodo de recupero.....	116
5.11.5 Rentabilidad del Proyecto	117
5.11.6 Rentabilidad del Capital Invertido - ROE	118
5.11.7 Rentabilidad sobre Activos - ROA.....	118
5.11.8 Modelo de Valuación de Activos Financieros – CAPM.....	119
5.11.9 Capital de Trabajo	120
5.11.10 Análisis de Sensibilidad	120
Capítulo 6: Conclusiones	122
Capítulo 7: Bibliografía	125

7.1 BIBLIOGRAFÍA	126
Anexos	130
Anexo 1: <i>Entrevista al propietario de la empresa</i>	131
Anexo 2: <i>Censo INDEC 2010 - Población según grupos etarios</i>	135
Anexo 3: <i>Censo INDEC 2010 - Población según grupos etarios actualizados respecto la edad</i>	136
Anexo 4: <i>Censo INDEC 2010 - Población según la distribución territorial</i>	137
Anexo 5: <i>Consumo de Vino por edad</i>	138
Anexo 6: <i>Canal de Compra de Vino</i>	139
Anexo 7: <i>Cómo se distribuyen las ventas online</i>	140
Anexo 8: <i>Facturación del E-commerce en el año 2018</i>	141
Anexo 9: <i>Estacionalidad de las ventas</i>	142
Anexo 10: <i>Diagrama de Gantt de Puesta en Marcha</i>	143

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Matriz FODA</i>	66
Tabla 2: <i>Costos de Envío</i>	92
Tabla 3: <i>Datos estadísticos para el cálculo de la cuota del mercado</i>	102
Tabla 4: <i>Demanda Proyectada</i>	103
Tabla 5: <i>Precio de Venta</i>	104
Tabla 6: <i>Ingresos Brutos Proyectados</i>	104
Tabla 7: <i>Alícuotas del Convenio Multilateral</i>	106
Tabla 8: <i>Costos Fijos</i>	107
Tabla 9: <i>Costo Unitario de la Mercadería</i>	107
Tabla 10: <i>Costos Variables Proyectados</i>	108
Tabla 11: <i>Ingresos Netos Proyectados</i>	109
Tabla 12: <i>Flujo Efectivo Proyectado</i>	110
Tabla 13: <i>Inversión Inicial</i>	111
Tabla 14: <i>Estado de Situación Patrimonial Proyectado</i>	112
Tabla 15: <i>Flujo Efectivo Neto Proyectado</i>	115
Tabla 16: <i>Indicadores VAN y TIR</i>	116
Tabla 17: <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	117
Tabla 18: <i>Rentabilidad del Capital Invertido</i>	118
Tabla 19: <i>Rentabilidad sobre activos</i>	118
Tabla 20: <i>CAPM</i>	119
Tabla 21: <i>Capital de Trabajo</i>	120
Tabla 22: <i>Análisis de Sensibilidad</i>	121

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Organigrama de la empresa</i>	98
--	----

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1 Introducción

La oferta de vinos en Argentina es cada vez más abundante, en cambio la demanda de vinos ha sufrido una contracción, lo cual crea presiones competitivas crecientes para desarrollar nuevos canales de ventas para poder atraer a más clientes (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2017).

Además, como consecuencia del desarrollo globalizado de las comunicaciones las transacciones tradicionales están siendo reemplazadas por el comercio electrónico, el cual ha crecido a nivel mundial y Argentina no es ajena a este cambio (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2017).

Este escenario plantea el problema de impulsar la demanda y así concretar mayor cantidad de ventas a través de la utilización de una tienda virtual.

Para lo cual el presente proyecto propone desarrollar un plan de negocios para evaluar la conveniencia de la apertura de una tienda virtual como canal alternativo de ventas en una empresa dedicada a la comercialización de vinos, con el propósito de ampliar de este modo la cartera de clientes y por ende tratar de aumentar la rentabilidad de esta.

Para ello se tratará de identificar y de definir el mercado objetivo delimitando la demanda en términos geográfico en cuanto a preferencias en tipos de vinos, calidades, gustos, etcétera.

Definir las estrategias de marketing digital a utilizar, como así también establecer las estrategias de comercialización para poder introducirse en el mercado online teniendo en cuenta la competencia, la estrategia de precios, entre otras.

Evaluar la estructura organizacional de la empresa para la puesta en marcha del plan de negocio, analizando la ampliación de la capacidad operacional para responder a la

mayor demanda esperada, stock necesario y suficiente y capacidad de Loger Servicios de Distribución.

Evaluar los recursos humanos de la empresa para optimizar la capacidad de reacción a la nueva modalidad de venta.

Analizar los aspectos económicos y financieros, para evaluar los recursos necesarios para llevar adelante el emprendimiento y determinar el período de recupero del costo del proyecto.

Para lograr los objetivos planteados se analiza el caso particular de Loger Servicios de Distribución, pero este trabajo puede ser utilizado por cualquier empresa que esté por desarrollar la tarea de redactar un plan de negocios.

1.2. Justificación y Antecedentes Generales

La demanda de vino ha decaído y si se tiene en cuenta que el comercio ha evolucionado en la forma de realizar sus compras y ventas, lo que obliga que para ser competitivos se deben usar nuevos conocimientos y nuevas herramientas como el e-commerce y aprovechar la oportunidad de llegar a mayor cantidad de potenciales clientes a través de Internet. A su vez, el abrir una tienda virtual ofrece algunos beneficios para poder reducir los costos de comercialización ya que las tiendas virtuales ofrecen productos y servicios sin la necesidad de tener locales físicos de venta al público, también permite el ahorro de las comisiones de los vendedores.

Además, en Argentina desde el año 2014, se promociona la compra de productos a través de Internet con eventos como el *Hot Sale*, *el Black Friday* y *Cyber Monday*, los cuales impulsaron el incremento de las ventas ofreciendo descuentos especiales lo que atrajo a cada vez más clientes lo que hace pensar que cada vez son más las personas y empresas que eligen comprar y vender de forma on-line (CACE,2014).

El análisis de esta realidad impulsó a realizar este estudio en búsqueda de mayor rentabilidad para Loger Servicios de Distribución de vinos de la Provincia de San Juan, buscando responder si la apertura de una tienda virtual provocará la ampliación del mercado, incrementando la comercialización vía online tratando de verificar si este enfoque logrará el objetivo propuesto.

Analizado el fenómeno se detecta:

Que las tiendas virtuales ofrecen productos sin la necesidad de tener locales físicos de venta al público; la comodidad de adquirir productos y servicios en cualquier día y horario sin moverse de su casa u oficina; hay ofertas que no se consiguen en los locales comerciales; vender por esta vía permite el ahorro de algunos costos por ejemplo las

comisiones de los vendedores; el ahorro de costos de establecer un local de atención al público.

Los motores que ayudaron al crecimiento del comercio electrónico fueron la penetración de la banda ancha y 4G tanto en los hogares como en las empresas, la comodidad que implica la experiencia de la compraventa online, la ventaja más destacada por los compradores online es que pueden comparar precios, características y calidades de los distintos oferentes, en corto tiempo (CACE, 2016).

A medida que se va desarrollando el tema de cómo abrir un negocio virtual aplicado a una empresa distribuidora de vinos van apareciendo diferentes problemas como la cadena de suministros, problemas con el pago digital, sistemas de seguridad y la normativa para su puesta en marcha.

El objetivo del presente trabajo es proponer posibles soluciones a estas cuestiones, brindando un marco de conocimiento y un conjunto de herramientas aprovechando el potencial de Internet para obtener más beneficios económicos aumentando las ventas y reduciendo los costos de compras y tratar de alcanzar a nuevos clientes y de mantener a los existentes de una forma más eficaz.

Por ello estudiar el fenómeno es necesario para saber a lo que se debe enfrentar un emprendedor al empezar a redactar un plan de negocio destinado a la apertura de una tienda virtual en búsqueda del objetivo del incremento de las ventas, se constituye en la elección de la temática de la presente investigación.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Proponer el diseño de un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la creación de un e-commerce para la distribuidora de vinos Loger localizada en la provincia de San Juan para el año 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- ❖ Definir el mercado objetivo, delimitando la demanda en términos geográficos y las estrategias de marketing digital a utilizar. Identificar y delimitar la demanda en cuanto a preferencias en tipos de vinos, calidades, gustos, etc.
- ❖ Establecer las estrategias de marketing. Identificar y evaluar los aspectos referidos a las posibilidades de penetración al mercado online, la competencia, la estrategia de precios, etc.
- ❖ Evaluar la estructura organizacional de la empresa para la puesta en marcha del plan de negocio, analizando la ampliación de la capacidad operacional para responder a la mayor demanda esperada, stock necesario y suficiente y capacidad de Loger Servicio de Distribución.
- ❖ Evaluar los recursos humanos de Loger Distribuidora para optimizar la capacidad de reacción a la nueva modalidad de venta.
- ❖ Analizar los aspectos económicos y financieros, para evaluar los recursos necesarios para llevar adelante el emprendimiento y determinar el período de recupero del costo del proyecto.

Capítulo 2
Marco Teórico

2.1. Plan de negocios

2.1.1 Definición de Plan de Negocios

Un plan de negocio es un documento que describe a una empresa o un proyecto empresarial de manera exhaustiva. El plan indica cuales son los objetivos que tiene la empresa, que estrategias se utilizarán para lograr cumplir esos objetivos planteados, los recursos que se emplearán, cuáles son los resultados esperados. El plan contiene tanto elementos internos como externos que son relevantes al proyecto o negocio como son el producto o servicio, los beneficios, el estudio del mercado, la competencia y el cliente. Por último, culmina con el análisis financiero y el análisis de viabilidad del negocio o del proyecto.

Balanko – Dickinson en su libro *Cómo preparar un plan de negocio exitoso* define al plan de negocio como “un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante”. (Balanko - Dickinson, 2008, pág. 7).

Esta herramienta sirve para que el administrador o emprendedor se centre en los aspectos más importantes para poder tener éxito en la nueva empresa o mejorar el rendimiento de la empresa existente.

El plan de negocio debe ser redactado en forma clara e informativa y una vez que se haya culminado con la tarea de redacción, el plan de negocio sirve también de guía para comparar los resultados reales con las metas establecidas en el documento y para corregir los potenciales desvíos.

Su redacción puede demorar días o meses todo depende de la magnitud del proyecto que se va a llevar a cabo.

2.1.2 Importancia del Plan de Negocio

La importancia que tiene el plan de negocio es que este documento puede ser empleado para comunicar los planes y estrategias a sus administradores, socios e inversionistas. Debido a que guía las operaciones de la empresa porque prevé el curso de acción de esta y ayuda a planear la estrategia para poder alcanzar el éxito.

Además, sirve para analizar el desarrollo del negocio y poder tomar decisiones e implementar cambios convenientes para poder alcanzar las metas establecidas.

También se emplea cuando se solicitan créditos a los bancos o se quiere atraer inversionistas. El plan de negocio ofrece información sobre el pasado de la empresa, las operaciones actuales y las proyecciones. El documento debe detallar como se usará el dinero que se pretende conseguir y como se elevará la rentabilidad (Pinson, 2008).

2.1.3 Los Usuarios del Plan de Negocio

Los usuarios de un plan de negocio se pueden clasificar en usuarios externos e internos, ellos son los siguientes:

- Usuarios Internos: Para uso administrativo interno de la empresa cuyos usuarios son los socios, empleados y personal clave de la empresa.
- Usuarios Externos:

- Los inversionistas, las instituciones financieras e instituciones bancarias, en este caso se puede presentar el plan de negocio para obtener un préstamo. El inversionista o la entidad financiera sustenta su confianza en la experiencia y capacidad del equipo que le presenta el proyecto. El plan tiene que mostrar la pertinencia del proyecto y que es una oportunidad de negocio.

El plan detalla cómo la inversión deseada o préstamo promoverá los objetivos de la empresa. Cada prestamista e inversionista está interesado en saber cómo el préstamo

mejorará el valor del ente. El plan de negocio detalla cómo se usará el dinero y cómo elevará la rentabilidad de la empresa.

- Proveedores: El plan de negocio se presenta a proveedores para que otorguen líneas de crédito o brinden facilidades de pago.

- Clientes: Los clientes pueden requerir un plan de negocio cuando buscan permanencia y estabilidad de la empresa. El plan sirve en este caso para captar clientes claves.

Hay que tener en cuenta al momento de redactar el plan de negocio quienes van a ser los usuarios, ya que no es conveniente incluir toda la información de la empresa, porque parte de esta debe mantenerse reservada y se debe mostrar sólo a determinados usuarios (Alcaraz Rodríguez, 2001).

2.1.4 Tipos de Planes de Negocios

Según Andy Freire (2004) en su libro *Pasión por emprender* clasifica a los planes de negocios en tres tipos de planes:

1) Plan de negocios ejecutivo

Este plan se utiliza para presentar a los bancos, a los inversores con los cuales ya se ha trabajado con anterioridad. Compuesto generalmente por diez a quince páginas; se realiza en un formato de presentación como PowerPoint y es lo que se presenta a un potencial inversor. Por lo general, el empresario lleva una presentación de este tipo a la reunión y luego deja el plan de negocios completo para que el potencial inversor haga una lectura detallada y así pueda tomar la decisión.

2) El plan de negocios completo

Es el documento más común. Normalmente el documento se compone de entre quince y cuarenta y cinco páginas que incluye todos los pasos habituales de un plan de negocios.

3) El plan de negocios operativo

Este plan es utilizado en los casos que es necesario ahondar en los detalles de las operaciones como de producción, distribución, marketing, ventas, cobranzas, etc. Suele ser un documento de más de 45 páginas y, en general, contiene excesiva información. Pero resulta esencial cuando los potenciales inversores deben entender las características técnicas del proyecto para tomar su decisión. El plan en este caso puede convertirse en un extenso documento (Freire, 2004).

En este trabajo se optó por elegir desarrollar el plan de negocios completo, debido a que es el que más se ajusta al caso de estudio.

2.1.5 Estructura de un Plan de Negocios

El plan de negocio es un documento que está compuesto por algunos capítulos y debe estructurarse de la siguiente manera:

- Portada;
- Índice;
- Cuerpo del documento;
- Anexos (Alcaraz Rodríguez, 2001).

2.1.5.1 Portada

La portada del plan debe contener el:

- Nombre de la Empresa a la cual pertenece el plan.
- El domicilio legal de la empresa.
- El número telefónico del ente.
- Además debe contener las direcciones y números de teléfono de todos los propietarios.
- El nombre de la persona encargada de elaborar el documento.

- Indicar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable de la elaboración del plan (Alcaraz Rodríguez, 2001).

2.1.5.2 Índice:

- Esta sección debe identificar cada tema y subtema con el correspondiente número de página.

- El proyecto debe estar correctamente paginado.

- Se debe dividir en contenido temático, gráficas, tablas y figuras (Alcaraz Rodríguez, 2001).

2.1.5.3 Cuerpo del trabajo

El proyecto debe estar ordenado adecuadamente y bien presentado. El documento no debe sobrepasar las 50 páginas, para evitar que el usuario de este sienta rechazo de revisarlo debido a su extensión. En lo posible el plan debe contener gráficas de la información numérica que permita facilitar a los lectores del trabajo la comprensión, comparación y análisis de esta con un simple vistazo.

El cuerpo del plan de negocio se compone de las siguientes secciones:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del negocio.
3. Productos y servicios.
4. Descripción del sector.
5. Análisis del mercado.
6. Gestión y personal.
7. Protección y normativa.
8. Plan de puesta en marcha.

9. Riesgos.

10. Información Económica – Financiera (Alcaraz Rodríguez, 2001).

El contenido del cuerpo del plan de negocio se desarrolla en el apartado 2.2.

2.1.5.4 Anexos

En este apartado del documento se debe agregar información que respalde y que sea complementaria al cuerpo del plan, que ayude a conocer más a fondo aspectos específicos que no se trataron en profundidad en el resto del trabajo.

2.2. Contenido de un Plan de Negocios

En esta sección del trabajo se describen de forma más profunda los capítulos que componen el cuerpo del plan de negocio. Los capítulos se exponen teniendo en cuenta el orden en cómo se deben presentar en el plan de negocio.

2.2.1 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es la primera sección del plan de negocio, es una síntesis del plan. Esta sección debe ser sencilla, breve y explicativa.

El resumen debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

La información que contiene debe ser clave para el plan y también debe hacer resaltar cuales son los elementos que le darán el éxito al proyecto.

Debe contener la información principal de cada sección que se analiza en el plan de negocio.

Esta sección es la carta de presentación del proyecto, por lo que el resumen ejecutivo debe tener en cuenta los siguientes aspectos que son más relevantes para el lector:

- La naturaleza del proyecto.
- El mercado.
- El sistema de producción en caso de ser una empresa manufacturera.
- Debe hacer especial mención a la contabilidad y a los aspectos económicos y financieros de la empresa.

En lo que se refiere a la naturaleza del proyecto el autor del plan debe incluir información como: el nombre de la empresa, la misión de la empresa, su justificación, el domicilio de la compañía, descripción de los productos y servicios que ofrece, y también su ventaja competitiva.

En cuanto al mercado lo que se debe incluir en el resumen es la descripción del mercado en el que desarrollará la actividad de la empresa. Se debe presentar cual será

la potencial demanda del producto o servicio. Además, se tiene que incluir cuales son las conclusiones del estudio de mercado.

Con respecto al sistema de producción, la información que se incluirá es el proceso de producción. Si tiene necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etcétera.

En lo que se refiere a la organización se puede incluir el esquema organizativo de la empresa.

Y respecto a la contabilidad y finanzas de la empresa, la información que se debe incorporar en el resumen es quién y cómo llevará a cabo el proceso contable. El capital inicial que se requiere. Un resumen de los estados financieros. Los resultados de la aplicación de indicadores financieros como el punto de equilibrio, TIR, VAN y su correspondiente interpretación.

Por lo general esta sección tiene una extensión de dos a tres hojas, y se aconseja su redacción una vez que se ha culminado con el proceso de elaboración del plan de negocio. El propósito del resumen ejecutivo es que el lector se sienta incentivado a leer en forma completa el plan de negocio (Alcaraz Rodríguez, 2001).

2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este ítem del plan de negocio se debe resumir la información relativa a los antecedentes de la empresa y la información relativa a el tamaño, alcance y tipo o giro del ente.

En cuanto al giro u ocupación de la empresa se puede clasificar en los siguientes tipos:

- Comercial: Cuando la empresa se dedica a la compraventa de un determinado producto. Este es el giro del ente que es objeto de estudio, la empresa se dedica a la compraventa de bebidas alcohólicas.

- Industrial: Se refiere a las empresas que se dedican a la producción de productos finales o intermedios.

- Servicio: Son empresas que se dedican a ofrecer productos intangibles a sus clientes.

Se debe incluir la visión y misión del negocio. Una declaración de visión le dice al lector dónde quiere arribar, mientras que una la misión revela cómo planea llegar allí.

La estructura legal de la empresa, en este apartado se debe consignar la fecha de constitución, al igual que se debe aportar información sobre la estructura del ente.

En esta sección se resume información de la empresa. Se presenta una breve historia del desarrollo de la empresa con las etapas más importantes (Balanko – Dickinson, 2008).

2.2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

En esta área del plan se describe cual es el producto o servicio que ofrece la empresa.

Se debe destacar cuales son las características y beneficios que ofrece el producto o servicio a los futuros clientes. Se deben destacar cuales son las características que lo diferencian de la competencia, cuáles son esas cualidades que agregan valor al producto. Se debe describir la forma en que los productos o servicios cubrirán una necesidad no satisfecha en el mercado.

En el caso de empresas manufactureras o industriales y de empresas de servicio se debe explicar cómo se produce el producto o servicio que se ofrece. También se debe indicar la materia prima que se necesita al igual que la mano de obra que es necesaria para producirlos.

En la descripción del producto se puede incluir información de cómo funciona, cuánto dura, el diseño, imagen, empaquetado, garantías, servicio y apoyo. Se puede

señalar si el producto o servicio que se ofrece es independiente o se debe utilizar en conjunto con otros productos.

También se puede incluir los posibles productos secundarios que se pueden producir, los cuales son productos adicionales que se pueden elaborar en un futuro, lo que muestra a los usuarios del plan la posibilidad de que en un futuro la empresa se puede expandir.

En esta sección se puede incluir una hoja de cálculo que contenga todos los productos que se planean vender y se pueden incluir ingresos, costos y utilidades esperadas (Allen y Meyer, 2012).

2.2.4 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

En esta sección se expone la industria en la cual la empresa desarrolla su actividad, también se debe incluir el estudio de mercado, investigar al cliente meta, el pronóstico de la demanda e incluir la estrategia de marketing.

2.2.4.1 Investigar la Industria

En este punto se consideran las tendencias y los aspectos demográficos de la industria y la competencia.

Al observar las tendencias o patrones de cambio se puede encontrar una oportunidad para poder incursionar en la industria.

Se debe evaluar las barreras de entrada, las que representan una dificultad para las empresas que quieren ingresar a un mercado, debido a que deben competir con empresas ya establecidas.

También se deben tener en cuenta las economías a escala, la participación del mercado, el nicho, el posicionamiento del mercado y la ventaja competitiva.

En cuanto a las economías a escala se hace referencia a las situaciones en las que los costos de producción descienden en la medida en que la producción aumenta.

La participación del mercado es una parte del total de ventas generadas por todas las empresas que compiten en un determinado mercado.

Un nicho es un segmento del mercado que se basa en necesidades del cliente descubiertas en una investigación del mercado. El posicionamiento del mercado se refiere a identificar un nicho en el mercado para un producto o servicio.

La ventaja competitiva es la característica que hace que un producto sea más deseable que el resto de los productos de los competidores (Kotler y Keller, 2012).

2.2.5 ESTUDIO DEL MERCADO

En el estudio del mercado se debe recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece o pretende ofertar sus productos.

El objetivo del estudio de mercado es describir las características del mercado en el que se quiere ingresar y conocer en forma directa al cliente respecto de los aspectos relacionados con el producto o servicio, lo que permite tomar decisiones respecto del precio, presentación y distribución del producto.

Permite establecer el tamaño del mercado, es decir, cuantos potenciales clientes puede tener la empresa, dónde se encuentran y quienes son. Se debe establecer segmentos de mercados, teniendo en cuenta edad, sexo, ingresos mensuales, estado civil de los futuros clientes.

2.2.5.1 Investigar al cliente meta

Esta sección lo que busca es conocer al potencial cliente y establecer una estrategia de penetración en el mercado. La estrategia de penetración de mercado es un plan que busca captar a los clientes iniciales para luego crecer.

En esta área del plan se puede incluir el perfil del cliente, evaluar las necesidades de los clientes y el pronóstico de la demanda.

El perfil del cliente es la imagen completa de los potenciales clientes que crea la empresa. En el perfil se puede incluir datos demográficos, geográficos, edad, nivel de ingresos, nivel socioeconómico, educación, hábitos de compra, lugares donde los clientes habitualmente compran y método de compra. Analizar las necesidades del cliente ayuda a encontrar cuales son las características y los beneficios que deben aportar los bienes o servicios y que son valorados por los clientes.

2.2.5.2 Pronosticar la demanda:

Es importante saber cuánto producto o servicio están dispuestos a comprar los potenciales clientes y con qué frecuencia lo harán.

Es difícil la tarea de determinar la demanda con algún grado de precisión. Hay varios métodos para pronosticar la demanda.

- Uno de los métodos para pronosticar la demanda es considerar la demanda de un producto similar.
- Una segunda forma de pronosticar la demanda es entrevistar a los clientes o intermediarios potenciales.
- La tercera opción para pronosticar la demanda es sacar una producción limitada del producto para probar el mercado. La única manera de conocer la reacción de los clientes potenciales puede ser al producir un pequeño número de productos (Allen y Meyer, 2012).

2.2.5.3 Estrategia de marketing.

En esta sección se expone el plan de marketing, el cual consiste en el proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, distribución, la promoción y la venta de los bienes y servicios. También se define el producto o servicio que se ofrece en base a las preferencias de los consumidores.

Los objetivos del plan de marketing son definir las metas que se quieren lograr con el producto o servicio a nivel ventas, distribución y posicionamiento del mercado. Para ello se debe tener en cuenta el área y segmento del mercado en la cual se quiere ingresar. La investigación del mercado es una herramienta que brinda la información sobre como satisfacer al cliente para lo cual se necesita conocer cuáles son sus necesidades.

2.2.6 GESTIÓN Y PERSONAL

En esta área se hace hincapié en la organización de la empresa, en la cual se debe consignar como se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos.

2.2.6.1 Estructuras organizacionales

Es la forma en que se distribuye y asigna el personal de la empresa, para ellos es necesario diseñar una estructura organizacional. La manera más fácil de hacerlo es desarrollar un organigrama. El organigrama es un diagrama que incluye a todos los puestos de la empresa y muestra la manera en que se relacionan. El organigrama ayuda a delegar responsabilidad, autoridad y trabajo.

Cada posición del organigrama necesita una descripción del puesto y la especificación del puesto.

La descripción del puesto expone los objetivos de un puesto, sus obligaciones y responsabilidades.

La determinación o definición del puesto detalla las habilidades, destrezas, nivel educativo y experiencia que necesita un empleado para desempeñar el puesto (Allen y Meyer, 2012).

2.2.6.2 Políticas de personal

Las empresas deben establecer políticas de personal que fije estándares para los empleados antes de reclutarlos, seleccionarlos y contratarlos. Además, deben existir políticas de pago y beneficios laborales, y procedimientos para mantener los archivos de los empleados. Las políticas de personal también se ocupan del adiestramiento y desarrollo del empleado.

Para atraer y conservar empleados la empresa debe pagar un salario competitivo, y ofrecer beneficios laborales competitivos.

La empresa debe ofrecer adiestramiento y desarrollo, ya que los empleados trabajan mejor y son más eficientes cuando reciben adiestramiento inmediato. En el caso de empresas que son altamente técnicas, se brinda este adiestramiento al momento de ingresar en el puesto (Allen y Meyer, 2012).

2.2.7 PROTECCION Y NORMATIVAS

2.2.7.1 Cuestiones normativas

En este apartado se debe identificar qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar la actividad en forma directa. Se debe averiguar si el negocio requiere de licencias o permisos, para dar cumplimiento a las mencionadas normativas.

2.2.8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

2.2.8.1 Implementación

En el plan de puesta en marcha se debe describir cómo se lleva a la realidad las ideas y estrategias que se han planificado con anterioridad.

Se deben identificar las herramientas que se requieren para llevar el plan a cabo. Se puede incluir en esta sección un cronograma con el listado de actividades y el tiempo que se tardará en realizar dichas labores.

2.2.9 RIESGOS

Cuando se emprende un proyecto el riesgo es inevitable, existen dos tipos de riesgos:

Riesgo especulativo y el riesgo puro.

El primero de ellos es inherente a los negocios. La mayoría de las decisiones comerciales implican un riesgo especulativo. Este riesgo implica tomar una oportunidad de ganancia o pérdida.

En cambio, el riesgo puro es la amenaza de tener pérdida sin ninguna ganancia (Allen y Meyer, 2012).

Cada negocio necesita un plan de emergencia y contingencia que le permita reducir el riesgo, el cual es una herramienta de supervivencia.

En esta sección se puede diseñar un plan para futuras contingencias o emergencias, el cual le permita a los administradores de la empresa reducir el riesgo y el efecto que pueda producir el mismo sobre los empleados, clientes y las finanzas del negocio. Cada plan de negocios está basado en supuestos o proyecciones que son consideradas como ciertas. El proceso de elaborar su plan de contingencia ayuda a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son correctos.

El objetivo del plan de contingencia es anticiparse a los riesgos y planear como se responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos.

Elaborar un plan de riesgos por escrito no sólo puede reducir el costo y efecto de esta contingencia, sino que también puede ser utilizado como una guía para dirigir el accionar y el entrenamiento de la administración y del personal. El plan para manejar desastres debe anticipar cómo enfrentar estos posibles eventos.

El plan para futuras contingencias o emergencias debe incluir una descripción de las responsabilidades de los administradores, del personal y de los jefes de departamento (Balanko – Dickinson, 2008).

2.2.10 INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

2.2.10.1 Contenido

En esta sección del plan se presenta el estado de resultados proyectados, el balance general y la proyección de flujo de fondos los cuales permiten anticipar si el proyecto es rentable. Los estados financieros proyectados, son proyecciones financieras hipotéticas basadas en una serie de supuestos. Cuando éstos cambian, también cambian los resultados financieros.

En esta área también se exponen distintos índices financieros que ayudan a aclarar si el plan sirve para facilitar la toma de decisión tanto del emprendedor como la de los usuarios externos.

La finalidad del plan financiero proyectado es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo el proyecto. Preparar el plan financiero proyectado sirve para visualizar la factibilidad del proyecto.

2.2.10.2 Estado de flujo de efectivo proyectado

El Estado de Flujo Efectivo es el estado financiero que expone el total del efectivo que ingresó y salió de la empresa durante un periodo determinado. La proyección de flujo efectivo muestra la situación económica de la empresa proyectada hacia el futuro. La proyección sirve también para calcular el dinero que se requiere para hacer frente a las obligaciones que se presentan en el futuro, como también calcula los ingresos que tendrá el ente.

El flujo de caja positivo se da cuando el dinero que se recibió supera las deudas exigibles en un determinado periodo. El déficit ocurre cuando las deudas a pagar son superiores a las entradas de dinero.

Es común que un negocio rentable presente un flujo de caja negativo, ya que se trata de un nuevo negocio y este estado se prolongará por un periodo de tiempo limitado. Esto se debe a que se tiene que comprar inventario y realizar todos los gastos que conllevan emprender una actividad nueva.

2.2.10.3 Estado de resultados

El estado de resultado es utilizado para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado. Es una herramienta que sirve para medir la rentabilidad de la empresa. El estado de resultado registra las ventas, costos de ventas y otros gastos que se generaron para poder obtener las utilidades netas de la empresa.

Este estado se puede calcular para cualquier tipo de empresa, lo que variará son las cuentas que se incluyen, en las empresas industriales y comerciales utilizan el costo de mercaderías que se vendieron, mientras que en la de servicio no.

2.2.10.4 Balance General

El balance general presenta la situación contable del ente en un momento determinado. El propósito del balance general es mostrar la situación financiera del negocio, que incluye un resumen de los activos, pasivos y patrimonio neto.

Las cuentas del balance general se presentan de acuerdo con su liquidez, en otras palabras, según con la celeridad en que pueden convertirse en efectivo. La estructura contable activo, pasivo y patrimonio neto forman la contabilidad básica o la ecuación básica.

Ecuación básica contable:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$$

Es decir, los recursos que posee una empresa son igual a las deudas con los acreedores y proveedores más el capital invertido. Esta ecuación representa el equilibrio entre los activos que posee la empresa, por una parte, y los derechos de los acreedores y de los propietarios por la otra parte.

2.2.10.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son las herramientas que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones de un ente, los cuales toman como base los estados financieros proyectados.

Los indicadores son varios por los que su empleo y cálculo necesitan ser aplicados y analizados en forma conjunta para llegar a conclusiones que faciliten el proceso administrativo de la empresa.

Entre los indicadores financieros más importantes encontramos:

2.2.10.5.1 Capital de trabajo:

Este índice refleja los bienes y derechos que posee la empresa después de cubrir las deudas de corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

2.2.10.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR):

Es una tasa de rentabilidad que muestra si conviene invertir en un determinado proyecto. Este índice lo que hace es reducir a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos.

$$TIR = -Inv_0 + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1 + TIR)^j} = 0$$

Donde:

Inv_0 = Inversión inicial

F_j = Flujo neto del periodo

n = cantidad de periodos

j = periodos

2.2.10.5.3 Valor Neto Actual (VAN):

Este indicador muestra la equivalencia de flujos efectivos futuros de un proyecto y los compara con la inversión inicial. Si la equivalencia es mayor a la inversión inicial el proyecto se acepta. Si el valor que arroja el indicador es menor a cero el proyecto se rechaza, y si el índice es igual a cero el proyecto es indiferente.

$$VAN = -Inv_0 + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1 + i)^j}$$

Donde:

Inv_0 = Inversión inicial

F_j = Flujo de caja para el periodo j

i = Tasa de interés o descuento

j = Periodos

2.2.10.5.4 Modelo de valoración de activos de capital propio o Capital Asset Price

Model (CAPM)

El CAPM es útil para proporcionar la rentabilidad que necesita un proyecto para que sea aceptable para los inversores o para determinar la tasa de retorno requerida. El modelo relaciona el rendimiento esperado de un activo o inversión con el rendimiento promedio del mercado mediante un coeficiente de riesgo relativo.

El modelo se basa en los siguientes supuestos:

- Los inversionistas son personas que tienen aversión al riesgo y buscan maximizar la utilidad esperada de su riqueza al final del periodo.
- Los inversionistas cuidan el equilibrio entre el retorno esperado y la variabilidad asociada para conformar su portafolio.
- Existe una tasa libre de riesgo.
- Las cantidades de todos los activos son negociables y perfectamente divisibles.
- Los mercados de activos están libres de fricciones; la información no tiene costo alguno y está al alcance de todos los inversionistas.
- No existen imperfecciones en el mercado

Estos supuestos muestran que el inversionista elige entre curvas de indiferencia que le proporcionan la misma utilidad entre el riesgo y el rendimiento. Esta elección entre

el riesgo y el rendimiento lleva al inversionista a la formación de carteras y a la búsqueda de portafolios que incluyan, además de los activos riesgosos, valores cuya tasa es libre de riesgo, y por otro lado a enfrentarse a un mercado de fondos prestables que debe estar en equilibrio.

El modelo CAPM requiere de la existencia del equilibrio en el mercado y de la presencia de portafolios eficientes. La ecuación que resume el equilibrio de mercado y la existencia de portafolios eficientes es:

$$R_i = R_f + \beta_i (R_m - R_f)$$

Donde:

R_i = Tasa de costo del capital esperado para el activo i.

R_f = Tasa de rentabilidad libre riesgo.

β_i = Riesgo Sistemático. Es el riesgo propio e inherente del sector en el cual se encuentra el proyecto.

R_m = Rentabilidad esperada del mercado.

Esta fórmula indica que la rentabilidad esperada está sujeta por una tasa de libre riesgo más beta veces el riesgo de mercado en cuestión.

2.2.10.5.5 Prima del Riesgo País en el CAPM

Esta fórmula del CAPM que incluye la prima del riesgo país es la que se utiliza para evaluar las inversiones en países que tienen problemas políticos, económicos y financieros. El Riesgo país mide el riesgo de las inversiones en países emergentes.

La medida que se suele utilizar para medir el Riesgo País es el EMBI (Emerging Markets Bond Index). Este índice mide la probabilidad de default de un país, está relacionado con la eventualidad de incumplir con el pago de la deuda externa. En la

medida en que aumenta el riesgo país, aumentará en consecuencia el riesgo de la inversión. Por lo tanto, se exigirá mayor rendimiento a la inversión.

Su Fórmula es:

$$R_i = R_f + \beta_i (R_m - R_f) + R. País$$

Donde:

R_i = Tasa de costo del capital esperado para el activo i.

R_f = Tasa de rentabilidad de libre riesgo.

β_i = Riesgo Sistemático. Es el riesgo propio e inherente del sector en el cual se encuentra el proyecto.

R_m = Rentabilidad esperada del mercado.

$R. País$ = Índice de Riesgo País

2.2.10.5.6 Análisis de sensibilidad

El propósito del análisis de sensibilidad es calcular la sensibilidad de la empresa ante los cambios en las ventas y los gastos. El resultado permite ver lo que le ocurre con las finanzas del negocio cuando las ventas bajan o se incrementan los costos.

Debido a que un proyecto es vulnerable a la reacción de los competidores, los proveedores y hasta de los trabajadores. Estas reacciones son las que hacen necesario prever estos cambios mediante el análisis de sensibilidad.

Existen dos métodos de sensibilidad el más tradicional que se conoce como el modelo de la sensibilización de Hertz, o análisis multidimensional, el que analiza que pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables que son susceptibles de cambiar durante el periodo de evaluación.

La simplificación de este modelo plantea que se debe sensibilizar a dos escenarios: el optimista y el pesimista, donde los escenarios presentan distintos supuestos.

Escenario Probable: Este escenario es el que se presenta en el plan de negocio.

Escenario Pesimista: presenta riesgos y predicciones negativas.

Escenario Optimista: En este escenario se presentan oportunidades y predicciones positivas.

Estos escenarios sirven para tener una idea de cómo va a evolucionar el negocio y cuántos recursos se van a requerir.

El otro modelo es el análisis unidimensional, el que determina la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista (Sapag Chaín, 2011).

El plan de negocios debe mostrar una descripción breve de estos pronósticos, de esta forma el emprendedor cuenta con una visión más completa sobre el futuro del proyecto.

2.3. Carga Impositiva sobre el E-commerce

2.3.1 Impuestos que se aplican en Argentina al E-commerce

Para vender a través de internet en Argentina se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Estar inscripto en AFIP: Ya sea como monotributista o como responsable inscripto.
- Los responsables inscriptos deben inscribirse en los siguientes impuestos:
 - Impuesto a las ganancias
 - Impuesto al valor agregado
- Debe gestionar el Formulario 960/NM “Data Fiscal”, donde se obtiene un código QR para exhibir en el sitio web, este trámite se efectúa a través de la página de Internet de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Cuando se obtiene la Data Fiscal se debe exhibir en la tienda online.

A continuación, se exponen los impuestos nacionales, provinciales y municipales a los que se encuentra sometida la empresa en estudio.

2.3.1.1 Impuesto a las Ganancias:

Este impuesto se aplica a las personas de existencia visible o ideal y sucesiones indivisas cuando estas obtienen ganancias.

- Personas de existencia visible y sucesiones indivisas residentes: El impuesto grava a los rendimientos, enriquecimientos y rentas, susceptibles de una periodicidad que implique la permanencia de la fuente y su habilitación y originados por la enajenación de bienes muebles amortizables.
- Sociedades contribuyentes del tributo: se incluyen establecimientos estables y empresas y explotaciones no consideradas contribuyentes cuyos resultados se atribuyen íntegramente al dueño o socios. Rendimientos, enriquecimientos y rentas susceptibles

o no de periodicidad o de permanencia de la fuente. Está gravada cualquier obtención de renta de fuente argentina, aunque el responsable se encuentre fuera del país.

2.3.1.2 Impuesto al Valor Agregado:

Las operaciones realizadas en Argentina están gravadas y se deben facturar.

La AFIP reglamentó un régimen de recaudación para el comercio electrónico, por lo que los portales que hacen de intermediarios deberán percibir el IVA al vendedor. De acuerdo con la Resolución 2955, se crea el Régimen Especial de Ingreso de IVA para los portales de Internet.

Según la Resolución aquellos que utilizan la plataforma para comercializar sus productos estarán alcanzados por la percepción en caso de ser Responsables Inscriptos ante el IVA o si no acreditan su calidad de exentos o no alcanzados frente al tributo.

También deben ser habitualitas, lo que se configura con ventas de más de 10 unidades por mes y cuando el monto total supere los \$ 20.000 mensuales.

En cambio, los monotributistas que utilicen la red para ventas no resultarán sujetos pasibles de percepción.

La alícuota de percepción depende de la situación fiscal del vendedor. Si la conducta del contribuyente que ofrece el bien o servicio no presenta inconsistencias ante la AFIP, la percepción será del 1% sobre el monto de la operación. En caso de presentar observaciones, será del 3%. En caso de que el vendedor no sea un sujeto inscripto ante el fisco, la percepción será del 5%.

Los monotributistas no son sujetos pasibles de percepción, excepto cuando se verifique que se utilizó al Régimen Simplificado para ocultar la verdadera capacidad contributiva.

2.3.1.3 Impuesto sobre los Débitos y Créditos en cuentas bancarias y otras

operatorias:

Los responsables inscriptos, para poder computar crédito fiscal por sus compras y gastos, deben abonar con medios de pago autorizados todas las operaciones superiores a \$ 1.000, se considera el supuesto de bancarización total de los mismos. La base imponible de este impuesto son las ventas brutas, y su alícuota es del 6 %.

2.3.1.4 Autónomos

Impuesto que recae sobre aquellas personas desarrollan actividades económicas de forma independiente. El cálculo de este se realiza sobre una renta imponible mensual presunta sobre una categoría, la cual se va actualizando trimestralmente.

2.3.1.5 Impuesto a las bebidas Alcohólicas

Impuestos Internos. Es un impuesto monofásico al nivel de fabricante final e importador. En algunos casos, incide en más de una fase anterior a la primera entrega en condiciones habituales de consumo, otorgándose un pago a cuenta por el gravamen tributado en la fase anterior. Las características fundamentales del tributo son:

- a) Impuesto al Consumo selectivo o específico.
- b) Tiene efecto cascada o piramidación.
- c) Sus tasas son proporcionales

Como el caso de estudio es una distribuidora de vinos, se debe tener en cuenta este impuesto, cuya alícuota es: Bebidas Alcohólicas 20%.

https://www.economia.gob.ar/sip/dniaf/tributos_vigentes.pdf

2.3.1.6 Ingresos Brutos:

Impuesto a nivel provincial su recaudación está a cargo de la Dirección General de Renta, este impuesto es aplicado por las provincias en todas las ventas de bienes que realicen compradores dentro de su jurisdicción, o a la prestación de servicios para ser utilizados en el territorio provincial.

En San Juan la alícuota de Ingresos Brutos es del 3% sobre los ingresos brutos que obtuvo la empresa.

2.3.1.7 Lote Hogar:

Otro impuesto a nivel provincial en San Juan es un adicional que se cobra sobre los Ingresos Brutos y corresponde a un 20% sobre este último.

El objetivo de este régimen es la compra de terrenos aptos para la construcción de viviendas económicas y el aporte de fondos para la ejecución de esas casas.

2.3.1.8 Convenio Multilateral - Multijurisdicción:

En el caso de los Ingresos Brutos las empresas que venden o prestan servicios en varias provincias deberán inscribirse en el Convenio Multilateral. Este régimen tiene como finalidad que los entes paguen a cada fisco provincial sólo por la porción que les corresponde de las ventas totales.

Para atribuir las bases imponibles a cada jurisdicción a la cual se venden los productos se debe conocer el domicilio de cada cliente.

En el primer año se realiza la asignación directa de los ingresos de acuerdo con los ingresos brutos obtenidos y a los gastos realmente realizados en cada jurisdicción. Para los siguientes periodos se utilizan el coeficiente unificado para poder asignar la base

imponible del impuesto a cada jurisdicción y aplicar la alícuota que corresponda a cada una de ellas.

$$\text{Coeficiente de Ingresos} = \frac{\text{Ingresos computables a cada jurisdicción}}{\text{Ingresos computables totales}}$$

$$\text{Coeficiente de Gastos} = \frac{\text{Gastos computables a cada jurisdicción}}{\text{Gastos computables totales}}$$

$$\text{Coeficiente Unificado} = \frac{\text{Coeficiente de Ingresos} + \text{Coeficiente de Gastos}}{2}$$

Percepción y retención de Ingresos Brutos: son agentes de percepción de este impuesto las empresas que realizan ventas a través de Internet.

2.3.1.9 Contribución sobre las Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios:

Es un tributo municipal que se aplica al ejercicio de cualquier actividad comercial, industrial, de servicios, u otra a título oneroso, en virtud de los servicios municipales de contralor, registro, inspección, control de seguridad, higiene, salubridad, asistencia social y cualquier otro no retribuido por un tributo especial, que tienda al bienestar general de la población. Grava las actividades desarrolladas dentro del ejido de la Municipalidad de la Ciudad de San Juan. La obligación tributaria se determina por aplicación de la alícuota del 0,25% sobre el monto de los ingresos brutos.

2.4 E-commerce

Debido a que el proyecto del cual es objeto este trabajo trata sobre el comercio electrónico en esta sección del trabajo se darán unos conceptos esenciales sobre el tema.

2.4.1 Definición de comercio electrónico

El comercio electrónico se define como las transacciones comerciales digitales que se llevan a cabo entre organizaciones, entre individuos y entre organizaciones e individuos.

Las transacciones digitales son todas las operaciones realizadas mediante tecnología digital, esto abarca operaciones realizadas a través de internet, la web, o de aplicaciones móviles.

Las transacciones comerciales son definidas como el intercambio de valores entre las organizaciones y los individuos a cambio de productos y servicios. Sin un intercambio de valores, no hay actividad comercial (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.2 Tipos de Comercio Electrónico de acuerdo con los sujetos que intervienen

Los distintos tipos de Comercio Electrónico se distinguen por la naturaleza de la relación comercial en:

- Comercio electrónico de Negocio a consumidor (B2C)
- Comercio electrónico de Negocio a Negocio (B2B)
- Comercio electrónico de Consumidor a Consumidor (C2C) (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.2.1 Comercio electrónico de Negocio a Consumidor (B2C)

Este tipo de comercio electrónico se caracteriza porque las ventas se llevan a cabo entre una tienda virtual que ofrece sus productos a través de internet a los consumidores finales. Es el tipo de comercio electrónico que más ha sido analizado, y es el tipo de comercio que desarrollará la empresa en estudio.

En esta categoría de comercio electrónico hay siete modelos de negocio B2C:

- Portales,
- Vendedores minoristas en línea,
- Proveedores de contenido,
- Corredores de transacción,
- Creadores de mercados,
- Proveedores de servicios, y
- Proveedores comunitarios (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.2.2 Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B)

El comercio electrónico negocio a negocio se caracteriza porque las operaciones comerciales se realizan entre negocios. Es la mayor forma de comercio electrónico.

En este tipo de e-commerce B2B se utilizan dos modelos de negocio: lugares de mercado en la red digital que incluyen distribuidores electrónicos, compañías de adquisición por internet, consorcios de intercambio de bienes e industriales, así como redes industriales privadas que incluyen redes de una sola empresa y redes a nivel industrial (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.2.3 Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C)

Se lleva a cabo cuando las transacciones comerciales se realizan entre consumidores a través de un generador de mercado en línea o sitios de anuncios clasificados por la red. En este tipo de comercio el consumidor ofrece su producto a través de estas páginas ya sea en venta o subasta y de acuerdo con el generador de mercado que se use se podrá mostrar y vender los productos con facilidad a otro consumidor. Ejemplo de estas páginas son Mercado Libre en Argentina o eBay en Estados Unidos (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.3 Dimensiones del comercio electrónico

2.4.3.1 Comercio electrónico Social

Es el comercio que se lleva a cabo gracias a la intervención de redes sociales y relaciones sociales en línea. El crecimiento del comercio social se debe especialmente a la tendencia del uso de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram entre otras. Las ventas se impulsan por las notificaciones en la web donde los usuarios aprueban los productos o servicios y también por las recomendaciones de los amigos en las redes (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.3.2 Comercio electrónico Móvil (m-commerce)

El comercio electrónico móvil se refiere al uso de dispositivos móviles para concretar transacciones en Internet. Este tipo de comercio electrónico se caracteriza por utilizar redes de telefonía celular e inalámbricas para conectar a la red computadoras portátiles, netbooks, teléfonos inteligentes y tablets. Una vez conectados desde estos dispositivos móviles los consumidores pueden realizar cualquier tipo de transacción,

comparar precios, realizar operaciones bancarias, etcétera (Laudon y Guercio Traver, 2013).

2.4.3.3 Comercio electrónico local

El comercio electrónico local, es una forma de comercio electrónico que se enfoca en atraer consumidores con base en la ubicación geográfica real. Los comerciantes locales utilizan las técnicas de marketing en línea para hacer que los consumidores visiten sus tiendas físicas (Laudon y Guercio Traver, 2013).

Capítulo 3
Metodología

3.1 Metodología utilizada

En esta etapa se trató de conocer al público que es el destinatario de la implementación de la tienda virtual para lo cual se tuvo en cuenta información existente relevada tanto de Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), como del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la Corporación Vitivinícola Argentina y el Observatorio Vitivinícola Argentino.

3.1.1. Metodología Cualitativa

La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, como parte de la realidad.

La Investigación cualitativa se llevó a cabo estudiando y analizando la bibliografía que se encuentra disponible sobre el plan de negocios y el e-commerce, temas desarrollado ampliamente en el Marco Teórico y también se tuvo en cuenta nuevos artículos al respecto que se exponen sobre el tema. Para descubrir tantas cualidades como sea posible obteniendo un entendimiento lo más profundo posible en lugar de exactitud en la información.

3.2 Investigación Utilizada

3.2.1 Investigación Exploratoria

Se llevó a cabo una Investigación exploratoria la cual permitió conocer el sector en el cual desarrolla las actividades la empresa. A través del análisis de información referida al sector objeto de estudio.

3.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva sirvió para conocer en profundidad la empresa. Esta investigación permitió conocer las fortalezas y debilidades del ente estudiado.

3.3 Técnicas utilizadas

3.3.1 La entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información.

Para llevar a cabo el trabajo se realizó una entrevista con el propietario de la empresa LOGER que fue objeto de estudio de este proyecto, mediante una conversación profesional se recopiló información con el fin de adquirir información acerca de lo que se investiga. (Anexo 1)

Se realizó una entrevista no estructurada al dueño de la empresa para conocer la expectativa e interés en la ampliación del mercado a través del e-commerce elaborando un cuestionario adecuado con preguntas que tenían puntualmente como objetivo detectar el interés en la nueva forma de comercialización, la cual resulto ampliamente positiva. Se analizó también la predisposición a la ampliación de la capacidad de distribución de sus productos como consecuencia de la apertura de la tienda virtual y la adecuación de la estructura organizacional que permita mantener un stock adecuado para dar respuesta al incremento de las ventas online.

3.3.2 La Observación

Esta técnica consiste en observar atentamente un fenómeno, hecho o caso, recopilar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación que se llevó a cabo fue una observación indirecta sobre el e-commerce debido a que se tomó conocimiento a través de libros, revistas especializadas en el tema y artículos de diferentes diarios con un objetivo claro, definido y preciso, como se señaló precedentemente en el análisis del E-Commerce en forma exhaustiva.

3.3.3 Relevamiento y Análisis Documental

Se recurre a fuentes secundarias de información para conocer la demanda proyectada de la empresa.

Se procedió al análisis documental disponible de diversas encuestas y estadísticas publicadas por importantes instituciones que realizan diversos estudios junto con consultoras. Dichos estudios se relacionan con el objeto de estudio de este trabajo.

Los estudios que se tuvieron en cuenta son los presentados por las siguientes Instituciones:

- Informes de Organismos Públicos como:
 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Informes de Consultoras como los presentados por las siguientes instituciones:
 - Instituto Nacional de Vitivinicultura.
 - Corporación Vitivinícola Argentino.
 - Observatorio Vitivinícola Argentino.
 - Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
 - Consultora Kantar TNS.
 - Consultora Stg.
 - Consultora Knack Argentina.

También se tuvo acceso a información por parte de la empresa que facilitó la siguiente documentación:

- Estados Contables.
- Recibos de Sueldos de los empleados.
- Facturas de compra y de venta.
- Declaración Jurada de Impuestos.
- Escala salariales y acuerdos de convenio colectivo de trabajo.

Capítulo 4

Diagnóstico

4.1 ETAPA DIAGNÓSTICA

4.1.1 Situación Actual del Mercado del Vino Argentino

Con el objetivo de abrir una tienda online para expandir las ventas dentro del país se ha procedido a investigar el mercado, para lo cual se ha ahondado en las cifras y estadísticas disponibles en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el Instituto Nacional de Vitivinicultura, en el Observatorio Vitivinícola Argentino, en la Corporación Vitivinícola Argentino, publicaciones del ramo y en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Del estudio de mercado realizado por lo Corporación Vitivinícola Argentino dentro del país se desprende que el vino es un producto masivo que es consumido por 7 de cada 10 hogares argentinos por lo menos una vez al año, y que 5 de cada 10 personas lo consumen habitualmente lo que representa que 14.6 millones de argentinos consumen vino. Se estima que el consumo de vino per cápita en el país es de 25 litros por año. Además, se llegó a la conclusión que el vino es la cuarta categoría en términos de frecuencia de compra después de los panificados, galletitas y la leche, según lo ha expuesto la consultora Kantar World Panel.

Otro de los factores para tener en cuenta en la demanda de vino es que los médicos recomiendan tomar una copa de vino tinto por día debido a su alto nivel de polifenoles, isoflavonas, resveratrol y antioxidantes, los cuales ayudan a eliminar los radicales libres y ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares, ya que reduce el colesterol malo (LDL) y aumenta el colesterol bueno (HDL). Nuevos estudios han detectado que el vino también tiene efectos anticoagulantes y antitrombóticos. Pero su consumo debe ser siempre en forma moderada.

También se debe tener en cuenta lo que dice la Cámara Argentina de Comercio Electrónico ya que el proyecto apunta a abrir un e-commerce.

Por lo tanto, se tuvieron en cuenta los datos estadísticos presentados por la institución anteriormente nombrada y la consultora Kantar TNS, quienes todos los años realizan un estudio para investigar el comportamiento de las empresas y de los consumidores en las compras online.

El estudio consiste en encuestas que se realizan tanto a la oferta como a la demanda.

Se realizaron a 1000 consumidores, que abarcaba el rango etario de 18 a 65 años y de un nivel socioeconómico amplio y también se encuestaron a 150 empresas socias del CACE, de distintos rubros de todo el país, que realizan ventas online.

De la encuesta se desprende que 9 de 10 personas compró alguna vez online, y 6 de cada 10 hizo una compra online en el último año. También se obtuvo que cada vez es más cotidiano para la gente comprar online ya que se reveló que el 7% de las personas compra al menos una vez por semana son consumidores que tienen entre 34 a 44 años pertenecientes al AMBA y con un nivel socio económico ABC1, el 42% compró al menos una vez al mes y el 51% compró al menos una vez cada seis meses.

Se llegó a la conclusión que los motivos que llevan a los consumidores a comprar por Internet son la posibilidad de comprar en cualquier momento, el ahorro de tiempo, la comodidad, que hay mayores descuentos que en la tienda física, la facilidad y que la búsqueda del producto es más fácil que en la tienda física.

En cuanto a las barreras que había para comprar a través de internet se perciben que se han reducido y cada vez hay más confianza en el proceso.

De acuerdo con lo analizado se desprende que las categorías más vendidas son multitarget, y que tanto los hombres como las mujeres consumen de igual manera sin importar su edad.

De acuerdo con la investigación la categoría bebida a la cual pertenece la tienda virtual que es objeto de estudio se alistaría entre las categorías que no están desarrolladas pero que tienen gran potencial.

En relación con el aspecto económico financiero se registró que el e-commerce creció un 47% respecto del año anterior, que se facturaron 120 millones de productos vendidos y el ticket promedio fue de \$2900 y se llegó a la conclusión que los rubros que impulsaron el crecimiento en unidades fueron los alimentos y bebidas, artículos para el hogar y la indumentaria deportiva y no deportiva (CACE, 2018).

4.1.2 Análisis de la coyuntura económica y cómo influye en el sector y en la empresa

La Argentina presenta una economía con inflación, aunque hay un leve repunte en el crecimiento de diversos sectores, pero no es así en el sector vitivinícola el cual ha sufrido una contracción según el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Con relación a la devaluación del peso argentino, se ha implementado una política monetaria donde se ha flexibilizado la prohibición del Gobierno anterior en la compra de moneda extranjera, para tratar de mantener el tipo de cambio, pero esto no ha funcionado debido a que el peso argentino sufre continuas devaluaciones.

En cuanto a la Inflación este año se ha recrudecido debido al aumento de tarifas que se han producido a lo largo del país. Estas subas sobre las tarifas de luz, agua, gas, transporte han empujado a que dichos aumentos se trasladen a los precios de los distintos insumos de la canasta familiar.

Los efectos de la devaluación y las subas de tarifas hacen que el costo de vida aumente.

El segundo problema importante de la coyuntura es la continua salida de capitales, por los pagos de la deuda y remisiones de utilidades.

Todos estos aspectos repercuten en la empresa ya que la inflación hace que las ventas se encarezcan, y algunos de los clientes dejen de realizar compras, todos estos factores conllevan a que algunas empresas cierren sus puertas.

4.1.3 SAN JUAN

El total de vino comercializado en el mercado interno por San Juan asciende a 188.957 hl, lo que indica un incremento del 36,3% respecto al mes de mayo del año 2016.

El 88,2% de las ventas se realizó en envases multilaminados. Le siguen en importancia las botellas con el 10,9% y las damajuanas con el 0,7%.

El 91,6% del volumen enviado a mercado interno correspondió a vinos sin mención varietal, lo que evidencia un aumento del 39,8% respecto al año anterior. El 8,4% del total comercializado fue de vino varietal, lo cual manifiesta un aumento del 7,7% en las ventas.

El volumen comercializado en el período ENERO - MAYO de 2017 fue un 2,17% mayor a igual período del año anterior. Disminuyeron un 8,5% las ventas de vinos sin mención varietal blanco aumentaron un 7,4% las ventas de vinos sin mención varietal color, crecieron un 2,3% las de vinos varietal blanco y disminuyeron un 1,5% las de vinos varietal color (Comisión Nacional de Vitivinicultura, 2016).

4.1.3.1 El Vino Sanjuanino y Mendocino

El vino sanjuanino tiene un aroma y sabor especial debido a varios factores, entre los cuales se destaca: el microclima sanjuanino, un sol radiante casi todo el año, la sequedad del ambiente, ya que el porcentaje de humedad es muy bajo, las pocas lluvias y el viento zonda, lo cual crea aún más sequedad que asegura el sabor y el aroma del vino.

Todos estos factores anteriormente mencionados hacen que los vinos de Cuyo se destaquen en especial la línea de vinos “La Mascota” que con sus distintas variedades han sido condecorados tanto en América, en Asia, en Europa y a nivel mundial.

Estas distinciones son una buena carta de presentación para que el vino sanjuanino y mendocino conquisten y se introduzcan tanto en el mercado asiático como en el resto del mundo.

Por todo lo expresado anteriormente es necesario que se adopte un enfoque orientado a adaptarse a las nuevas formas de comercialización que se presentan en la actualidad como el e-commerce el cual, permite que se pueda vender tanto en Argentina como en cualquier lugar del mundo.

4.2 La empresa

4.2.1 Historia de la Empresa

La empresa LOGER, fue fundada el 9 de septiembre del año 2009, por el señor Luis Enrique Meglioli. Es una empresa sanjuanina que lleva más de nueve años distribuyendo bebidas y fomentando el culto por el buen vino, dedicada a la compraventa de vino de origen sanjuanino y mendocino, que busca brindar servicios personalizados e integrales prestando servicios al sector privado empresario de la provincia de San Juan, para comercios del rubro gastronómico, negocios minoristas, eventos y emprendimientos de diversa índole, y público en general.

Posee una estructura de negocio con distribución propia y vendedores, que aseguran una atención personalizada, para comercios del rubro gastronómico, negocios minoristas, eventos y emprendimientos de diversa índole.

Cuenta para este propósito con un centro de logística y distribución mayorista, local ubicado en el centro de la ciudad, con un calificado personal en todas sus áreas, vehículos propios y maquinaria de carga y descarga que dan forma a un rápido y efectivo servicio que es reconocido y valorado por sus clientes.

Inicialmente, el negocio se ubicó en el departamento de Rivadavia y a los dos años mudó la localización de las instalaciones al departamento de Capital donde el número de clientes fue creciendo ya que este punto de localización es más estratégico que el anterior debido a la fácil accesibilidad a causa de su cercanía a la Av. De Circunvalación. Lo que devino en que se fuera consolidando dentro del mercado debido a la calidad de los productos que ofrece y a su responsabilidad con las entregas.

(Anexo1)

4.2.2 Misión, Visión, Valores, Compromisos

Misión: Es una empresa innovadora que se dedica a satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo a su público vinos de variadas calidades, pertenecientes a las mejores bodegas de la región de Cuyo.

Visión: Ser la compañía que contribuya a brindar soluciones integrales a comercios y público en general, caracterizada por ser oportuna, innovadora, y brindar vinos de calidad alta y media, que permita el desarrollo y crecimiento de sus clientes y colaboradores.

Valores:

Compromiso

Disciplina

Honestidad

Responsabilidad

Cultura:

La cultura empresarial de LOGER está basada en los siguientes valores: pasión por la excelencia, integridad de valor, calidad sostenible, y cliente satisfecho.

Las ventajas competitivas claves son la altísima calidad de sus productos y que sus empleados se encuentran entre los más fiables, los más capacitados del sector.

4.2.3 Instalaciones

La empresa se ubica en la capital de la provincia de San Juan en un punto estratégico en la ciudad, y la atención a los clientes se realiza ahí mismo. El predio cuenta con

dependencias para atención al público y oficinas donde se lleva a cabo la administración, y en la parte posterior del inmueble cuenta con un depósito para el resguardo de las mercaderías y maquinarias como auto elevadores que se utilizan para realizar las tareas de distribución de bebidas, y en el exterior posee el estacionamiento donde se encuentran los camiones con los cuales hacen el reparto de los bienes.

4.2.4 Principales clientes

Los clientes de LOGER se encuentran atomizados y están localizados en la provincia de San Juan, principalmente en los departamentos de la Capital, Rivadavia, Chimbas, Rawson y Santa Lucía ellos son:

Bares, restaurantes, parrillas, rotiserías, caterings, almacenes, salones de venta, drugstores, kioscos, autoservicios, cadenas de supermercados, distribuidores, cibercafés, locutorios, carnicerías, verdulerías, panaderías, fiambrerías/queserías, pubs, boliches, hoteles, moteles, clubes y público en general.

4.2.5 Principales proveedores

Las compras las realizan a proveedores que aseguran el mantenimiento, soporte y garantías del producto.

La empresa busca que la adquisición de los bienes, insumos, suministros y servicios sea oportuna, evitando riesgos por escasez o sobre costos de inventario.

Se le da preferencia a aquellos proveedores que son fabricantes o representantes directos de los mismos productos, para mantener la uniformidad en líneas y marcas.

En el caso de que se realicen compras con proveedores exclusivos, éstas deben ser analizadas y verificadas periódicamente con el fin de evitar que la empresa quede desprotegida ante eventuales problemas de estos.

La empresa LOGER cuenta con proveedores de insumos radicados tanto en la provincia de San Juan como en la provincia de Mendoza. Los proveedores con los cuales trabaja son reconocidos por la calidad de sus vinos entre ellos destacan el Grupo Peñaflor, Bodegas Salentein, Aguma, Cepas Argentinas, y Pernord Ricard Argentina, entre otros.

4.3 ANÁLISIS FODA

Para este trabajo que se lleva a cabo en una empresa que ya está en marcha se analiza la situación de implementar una nueva forma de comercialización a través del e-commerce, para ello se utiliza la herramienta llamada FODA o DAFO gracias a la misma se podrá detallar cuáles son sus características internas, es decir las fortalezas y debilidades que posee la empresa, como así también estudiar la situación externa que serían las oportunidades y amenazas que encuentra en el ambiente externo.

A continuación, se expone la Matriz FODA

Tabla 1: Matriz FODA

Matriz FODA	
Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades	Amenazas
* Sólo realiza ventas en la provincia de San Juan	* Mucha competencia de Loger * Constantes cambios en la situación económica y política * Carga Impositiva * Mucha oferta de productos sustitutos
Fortalezas	Oportunidades
* Personal altamente calificado * Maquinaria propia * Proveedores confiables * Atender diversas empresas * Variedad de productos * Localización estratégica * Productos de Excelente calidad * Precios promedios	* Poder realizar ventas fuera de la provincia ya sea a distintas provincias del país o a otros países * Poder realizar ventas las 24 horas del día, los 365 días del año.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

4.3.1 ANÁLISIS INTERNO:

4.3.1.1 DEBILIDADES

Sólo realiza ventas dentro de la provincia de San Juan

LOGGER realiza ventas dentro de la provincia de San Juan ya que por el momento sólo posee una tienda física, pero en el caso de abrir una tienda on-line puede llegar a compradores de todo el país o del mundo.

4.3.1.2 FORTALEZAS

Personal altamente calificado

La empresa LOGGER cuenta con aproximadamente 6 repartidores seleccionados teniendo en cuenta sus experiencias laborales y sus antecedentes conductuales, de manera tal que la empresa pueda atender a sus clientes con buenas costumbres y educación.

Además, LOGGER conoce que el abastecimiento de los diferentes clientes es un eslabón importante dentro de cada organización en la que presta sus servicios, por ello está preparado para ofrecer diferentes servicios según las necesidades de su demanda.

Otro de los aspectos importantes que posee el personal es que las personas empleadas conservan su puesto de trabajo a lo largo del tiempo, generándose un nivel de compañerismo óptimo para el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable.

LOGGER hace saber a sus empleados que son la parte más importante de la empresa y trata de agasjarlos en determinadas fechas importantes del año bien sea a través de cenas o almuerzos y mediante la entrega de premios realizados por sorteos.

Maquinaria propia

Una de las ventajas que LOGER presenta en comparación con su competencia es que desde sus inicios tiene entre sus objetivos principales la realización de inversiones en maquinaria industrial para el cumplimiento de las labores de manipulación de la mercadería. Los equipos y máquinas de LOGER están en buenas condiciones de funcionamiento.

El hecho de contar con maquinaria propia representa para la empresa una ventaja competitiva sustentable, ya que lo que pretende su propietario es mantener dicho nivel a lo largo del tiempo por medio de la realización de nuevas adquisiciones que permitan adecuarse constantemente a las nuevas tecnologías y no mantener maquinaria obsoleta.

Proveedores confiables

Uno de los aspectos externos más importante que LOGER tiene para el desempeño de sus tareas es que ha creado un vínculo de confianza importante con sus proveedores.

La empresa desde sus comienzos opera con los mismos proveedores tanto de compraventa de vinos como de otros elementos necesarios para las tareas diarias como ser elementos de protección personal, material de oficina entre otros.

Dichos proveedores procuran entregar sus insumos en tiempos óptimos, cumplen con las normas de calidad necesarias, el uso y manipulación de estos. Además, como política de atención de sus clientes, cuando colocan en el mercado nuevos productos, suelen brindar gratuitamente muestras a fin de que se conozca su producto y puedan ser evaluados.

Atender diversas empresas

Debido a las necesidades de distintas empresas como:

Empresas Industriales

Empresas Alimenticias

Boliches

Pubs

La empresa LOGER suele ser contactada directamente por empresas que reciben referencias óptimas sobre el desempeño del personal empleado y por la calidad de productos que comercializa.

Variedad de Productos

La compañía ofrece una gran variedad de productos a sus clientes debido a que trabaja con gran variedad de proveedores puede ofrecer a sus clientes vinos de diversas bodegas, de variadas marcas de vinos, de diferentes gamas, de variados gustos, colores y sabores.

Localidad Estratégica

La empresa está localizada en un punto estratégico de la provincia lo que le permite tener mayor concurrencia de público al local físico y además le facilita la tarea de los proveedores para abastecer el comercio como así también agiliza la labor del transporte de las bebidas vendidas.

Productos de Excelente Calidad

Loger ofrece a sus clientes productos de excelente calidad, variedad de sabores y de precios.

Precios Promedios

Los precios que ofrece la empresa son accesibles, por supuesto que varían de acuerdo con la gama y a la calidad de los vinos, pero se puede decir que la empresa tiene una política de precios promedio respecto a sus competidores.

4.3.2 ANÁLISIS EXTERNO:

4.3.2.1 AMENAZAS

Competencia de LOGER.

La empresa LOGER tiene demasiada competencia de otras empresas que ofrecen servicios similares no pudiendo competir en muchas ocasiones con entes que ofrecen sus productos a precios por debajo de los convenidos con la Cámara Vitivinícola.

Constantes cambios en situaciones económicas y políticas.

Las situaciones tanto económicas como políticas por las que está pasando Argentina afectan de manera directa a toda la organización de LOGER, el proceso inflacionario real afecta las relaciones que LOGER tiene con su personal. La gente está cada día más preocupada por la economía, todos temen la pérdida del empleo, por la suba de la inflación.

Carga Impositiva.

En el sistema impositivo argentino, los tributos pueden dividirse en tres categorías: impuestos, tasas y contribuciones.

Las tasas y contribuciones suelen ser menores en monto que los impuestos y tienden a compensar al Estado por alguna actividad específica a modo de servicio

individualizado que se presta a la parte denominada contribuyente. En el caso de la empresa en estudio debe hacer frente al Impuesto a los Ingresos Brutos y Lote Hogar a nivel provincial y a nivel municipal debe pagar la Contribución sobre las Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios.

Por el contrario, los impuestos son pagos que se exigen al contribuyente independientemente de lo que el Estado haga o no haga por él.

Los principales impuestos nacionales son:

Impuesto a las ganancias

Impuesto al valor agregado

Impuesto a la ganancia mínima presunta

Impuesto sobre los Débitos y Créditos en cuentas bancarias y otras operatorias

Impuestos internos

Impuesto a la transferencia de bienes inmuebles

Impuesto sobre los bienes personales

De los siete impuestos nacionales enumerados LOGER afronta al menos seis de ellos, las medianas empresas enfrentan porcentajes de impuestos elevados, y a pesar de que se aplican en la inversión, o en gastos en educación y salud beneficiando al país en su totalidad, restan una ganancia importante a los empresarios sobre los servicios que prestan, generándoles una quita importante sobre posibles inversiones para prestar mejores y más servicios.

Hay mucha oferta de productos sustitutos

El mercado del vino presenta muchos competidores sustitutos como el fernet y la cerveza que son las bebidas que posee alcohol favoritas entre los consumidores más jóvenes.

Otros de los productos sustitutos que se pueden nombrar que no contienen alcohol son el agua, las aguas saborizadas, soda, gaseosas, jugos, sidras y bebidas energizantes entre otras.

4.3.2.2 OPORTUNIDADES

Poder realizar ventas fuera de la provincia ya sea a distintas provincias del país o a otros países

Si la empresa en estudio abre una tienda virtual tendría la posibilidad no sólo de comercializar los productos en San Juan, sino también poder vender a otras provincias de la Argentina sin necesidad de abrir una sucursal física, incluso podría exportar vinos al exterior del país, ya que se podría aprovechar la buena reputación de los vinos sanjuaninos y mendocinos. Lo conveniente sería que se tengan buenos acuerdos logísticos internacionales.

Poder realizar ventas las 24 horas del día, los 365 días del año.

Al tener una tienda virtual la cual está abierta las 24 horas del día, los 365 días del año da la posibilidad de que los clientes puedan concretar compras durante todo el día, todos los días del año.

4.4 Conclusiones diagnósticas

Descritos y señalados los problemas de la empresa LOGER, con sus características, objetivos, fortalezas y debilidades, y teniendo en cuenta la coyuntura económica por la que atraviesa el país se puede desarrollar las conclusiones diagnósticas que justifican la propuesta del proyecto.

Como síntesis de lo relevado en este capítulo de diagnóstico se puede afirmar que debido a la fuerte competencia y a que cada vez se generaliza más el uso de la herramienta Internet aparece como absolutamente necesario implementar otro canal de ventas como es la apertura de una tienda virtual.

Esta abrirá nuevas y variadas posibilidades para llegar a más potenciales clientes tratando de explotar la calidad de los vinos sanjuaninos y mendocinos los cuales tienen prestigio a nivel internacional.

Este nuevo canal de distribución permitirá aumentar las ventas reduciendo costos debido que en una tienda online los gastos serán mínimos y solo deberá preocuparse de la buena atención al cliente y el correcto envío de los pedidos.

Al estar la tienda abierta las 24 horas se puede competir durante todo el día con negocios similares. Se puede estudiar mejor al cliente, mediante las tiendas online y la analítica web se puede conocer las preferencias del cliente de forma estadística con el fin de poder ofrecer los mejores productos al cliente indicado. Adicionalmente permitirá a la empresa salvar las limitaciones geográficas. Se destaca en este caso que la empresa LOGER precisa, por todo lo dicho precedentemente, emprender el proyecto de comercio electrónico para mantener su posicionamiento competitivo, ya que otros agentes de la competencia también se posicionan en Internet.

Capítulo N° 5

Desarrollo

5.1 Resumen Ejecutivo

Loger es una empresa argentina que se dedica principalmente a la venta y distribución de bebidas alcohólicas como vinos de gama intermedia y alta gama, y también tiene como actividad secundaria la venta y distribución de aceites de oliva, su locación se encuentra en la ciudad Capital de la provincia de San Juan. El comienzo de las actividades de la distribuidora fue en el año 2009, y desde entonces fue creciendo en el ramo. Ahora proyecta extender sus actividades a otras provincias del país a través de la apertura de una tienda online.

El mercado al cual se dirige la empresa está centrado en la Capital de la provincia y sus alrededores como los departamentos de Rivadavia, Santa Lucía, Rawson, Chimbas y Pocito. Sus clientes son en un 86% pequeñas y medianas empresas y 14% consumidores finales los cuales por lo general tienen residencia dentro de la provincia.

El presente proyecto tiene como objetivo poder extender las ventas de la empresa a nivel nacional para lo cual se debe poner en marcha una tienda virtual que en principio se dedique a la venta de vinos de selección de la región de cuyo y bebidas alcohólicas en general y en el futuro evaluar la posibilidad de ampliar la oferta a la venta de aceites de oliva.

El objetivo de este proyecto es ampliar el mercado accediendo a clientes de otras provincias del país.

La inversión inicial prevista es de \$94.500, aportada íntegramente por el propietario, con una recuperación de la inversión a 1 año, 10 meses y 7 días.

Valor Actual Neto (44%): \$ 33.338,10 para los primeros cinco años.

Tasa Interna de Retorno: 60,19% para los primeros cinco años.

Rentabilidad del proyecto: 63,61% para los cinco años proyectados.

5.2. Historia del Negocio

Este tema ya fue tratado en el trabajo. Se remite al lector al capítulo 4, apartado 4.2.1 Historia de la Empresa.

5.2.1 *Objetivo general y formas de alcanzarlo*

El objetivo de la empresa es mejorar continuamente ofreciendo productos de calidad y ser eficiente en la entrega de este.

Expandir el mercado objetivo a otros puntos del país. Lo cual llevará a que se incremente el nivel de las ventas.

Ofrecer un servicio al cliente de distribución eficiente, serio, confiable y responsable para consolidar la imagen de la empresa.

5.2.2 *Objetivos*

- Incrementar las ventas en el primer año del establecimiento de la tienda virtual.
- Incrementar las utilidades por disminución de costos.

Los objetivos de la empresa, a pesar de las vicisitudes propias de la situación económica vivida en el país, se han ido cumpliendo desde su creación. La empresa ha incrementado el nivel de ventas año a año desde su apertura en el año 2009 a la fecha, logrando penetrar en los principales centros de consumo de la capital de la ciudad de San Juan y en los principales puntos de la provincia.

Del mismo modo, el número de clientes han ido incrementándose más que proporcionalmente.

El objetivo para los próximos 5 años es incrementar las ventas en un 10% promedio anual.

5.2.3 Localización y recursos

La empresa se localiza en la calle Tucumán 1100 Norte entre la calle Juan Jufré y Colombia, en la Capital de la provincia de San Juan.

La actual locación es un lugar de fácil acceso ya que es cercano a la Av. De Circunvalación la cual conecta a las principales localidades de la provincia. Esto es importante debido a que es de fácil acceso para los clientes y proveedores lo que, además facilita la tarea de distribución de las ventas y también reduce los gastos de combustible al encontrarse cerca de una vía de acceso rápido.

El local cuenta en su parte posterior con un salón de ventas dónde se encuentra expuesta la mercadería y en su parte interior con un depósito donde se guardan los productos el cual tiene acceso directo desde el establecimiento lo que hace más fácil el traslado de las ventas. En la parte de arriba del local se encuentra la oficina donde se lleva a cabo la administración de la tienda. Posee dos baños uno en la planta baja del local y otro en la planta superior.

El local no es propiedad del dueño, sino que se alquila.

5.3 Modelo de Negocio Online

El proyecto se basa en el modelo de e-commerce B2C el cual se caracteriza por la compraventa de vinos a través de Internet, este tipo de negocio está orientado a consumidores finales y en menor medida a pequeñas y medianas empresas.

5.3.1 Descripción del negocio

La tienda virtual ofrecerá vinos de gama intermedia y de alta gama, el valor diferencial de los mismos se encuentra en que la selección de vinos que se ofrecerán a través de este canal de venta son vinos que se destinan generalmente a la exportación y no se venden en el mercado local o son muy difíciles de conseguir.

Los clientes a los cuales se dirige son personas que pertenecen al nivel socioeconómico alto y medio alto, que se encuentren en el rango etario entre 26 y 49 años, y que realicen compras por internet.

La tienda se administrará dentro de la distribuidora, el manejo y administración de esta estará a cargo del señor Luis Meglioli.

Los pedidos que se realicen a través de esta plataforma serán preparados de un día para el otro esta tarea de preparación y embalaje estará a cargo del encargado de ventas el cual le entregará en horas de la mañana los envíos a los choferes de la empresa para que estos los lleven al correo Andreani.

5.4 Producto

Los productos que la empresa vende en su local físico son vinos de alta gama y gama intermedia que pertenecen a bodegas de prestigio de Mendoza y San Juan. Los vinos que vende son vinos tintos, vinos blancos, vinos rosado, espumantes, aperitivos, vinos frizantes, whiskey y bebidas energizantes.

Pero a través de la tienda virtual se ofrecerán vinos cuidadosamente seleccionados que son de alta gama como por ejemplo los vinos que pertenecen a la línea “La Mascota”, dicha línea de vinos cuenta con siete varietales. Estos son los vinos que se ofrecerán a través de la tienda virtual.

Esta línea de vinos se presenta para su venta en una botella de vidrio de 750 ml. El valor diferencial del producto se debe a que es un vino que se produce para exportarlo y no se encuentra en las góndolas del supermercado o de cualquier vinería o distribuidora. En la actualidad la bodega que lo produce ha destinado una cantidad limitada para la venta de esta línea de vinos dentro del país, pero la comercialización se realiza exclusivamente a través de Internet y solo lo venden en caja la cual contiene 6 botellas.

Dicha línea de vinos ha sido premiada con varios galardones alrededor del mundo.

Podemos distinguir los siguientes vinos de la línea “La Mascota”.

- Unánime: Vino tinto blend compuesto por uvas de Cabernet Sauvignon, Malbec y Cabernet Franc provenientes de cepas del Valle de Uco. Este vino ha sido premiado alrededor del mundo.

Su presentación es en botellas de vidrio de 750 ml.

- Gran Mascota Malbec: Este es un vino tinto varietal que se elabora con uvas de cepas de Malbec, cuyos racimos son cuidadosamente seleccionados de viñedos que se encuentran en el Valle de Uco, en la provincia de Mendoza.

La presentación del vino es en botella de vidrio de 750 ml.

- Gran Mascota Cabernet Sauvignon: Este es un vino tinto varietal que se elabora con uvas de cepas de Cabernet Sauvignon, las uvas son seleccionadas cuidadosamente de viñedos que se encuentran en el valle de Uco, en la provincia de Mendoza.

Se presenta en botella de vidrio de 750 ml.

- La Mascota Malbec: Este vino tinto varietal es producido con uvas de cepas de Malbec ubicadas en Cruz de Piedra, Maipú en Mendoza.

Se presenta en botella de vidrio de 750 ml.

- La Mascota Cabernet Sauvignon: Este es un vino tinto varietal que se elabora con uvas de cepas de Cabernet Sauvignon, las uvas son seleccionadas cuidadosamente de viñedos que se encuentran en el valle de Uco, en la provincia de Mendoza. Este vino ha sido premiado como “El Mejor Vino Tinto del Mundo” en el año 2018.

Se presenta en botella de vidrio de 750ml.

- La Mascota Chardonay: Este vino blanco varietal que es elaborado con uvas de la variedad chardonnay procedentes de Cruz de Piedra, del departamento de Maipú en Mendoza. Es el único vino blanco de la línea La Mascota.

Presentación en botella de vidrio de 750 ml.

- La Mascota Sparkling Rosé Extra Brut: Es un vino espumante realizado con uvas de la variedad Pinot Noir.

Presentación en botella de vidrio de 750 ml.

5.4.1 Características de los productos

Los productos que se ofrecerán son atractivos para los potenciales clientes de la tienda virtual por la calidad de los productos y el precio de los mismo. Debido a que la tienda apuntará a ofrecer vinos que son cuidadosamente seleccionados, ya que son productos que no son comunes de encontrarlos en las góndolas de los comercios. Con

precios que sean competitivos y en cuanto a la distribución de las ventas, se administraran las mismas con responsabilidad para que los pedidos lleguen en tiempo y forma.

5.4.2. Ventajas Competitivas

Las ventajas de la empresa son las siguientes:

- Buena reputación que ha desarrollado la empresa a lo largo de los años de su desempeño en el ramo de la compraventa de bebidas alcohólicas.
- Calidad de los productos que se ofrecen, los cuales son condecorados alrededor del mundo.
- El precio que se ofrece es competitivo lo que permite captar más clientes.
- Localización adecuada lo que hace más fácil tanto el abastecimiento de mercadería a través de los proveedores como también facilita el servicio de distribución de las ventas.

5.5 Descripción del Sector

5.5.1 Estudio de Mercado

El tema Estudio de Mercado fue tratado con anterioridad en el capítulo 4, apartado 4.1.1, se remite al lector al mismo.

5.5.2 Tamaño del Sector

Para estudiar el tamaño del sector hay que considerar que en el país hay aproximadamente 6.100 hipermercados, supermercados y autoservicios que ofrecen vinos según datos revelados por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. Y aparte hay que tener en cuenta la existencia de 500 empresas mayoristas según la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas.

En Argentina se venden aproximadamente 1.000 millones de litros de vinos a través de los distintos canales entre el canal moderno (hipermercados, supermercados y mayoristas), el canal tradicional (almacén y autoservicios) y el canal abierto (restaurant, hotel, vinoteca y otros) lo que se traduciría a 14.6 millones de consumidores.

El vino es un producto de consumo masivo y se comercializa en mayor cantidad en los grandes centros urbanos. En primer lugar, encontramos a Capital Federal y el Gran Buenos Aires, le siguen la región central del país, la región de Cuyo y Noroeste y el Litoral.

Generalmente en Capital y Gran Buenos Aires se compran vinos en los supermercados, hipermercados y autoservicios. En cambio, en el interior del país las compras se realizan por lo general en almacenes y despensas esto se debe a la cercanía que presentan frente al consumidor y también porque existen más comercios de este estilo.

Por lo general el comportamiento del mercado en CABA y Gran Buenos Aires se caracteriza por comprar vinos de mediana y de alta gama, mientras que en el interior se consume vinos básicos y que son más económicos. Se debe destacar que las vinerías son el canal de venta predilecto para adquirir vinos de alta gama en CABA y Gran Buenos Aires.

En cuanto a marcas de vinos no hay una que acapare la atención del mercado. Lo que, si se debe tener en cuenta que el mercado demanda especialmente vino tinto, y dentro de los tintos el varietal más solicitado es el Malbec y le sigue el Cabernet Sauvignon. En cuanto a los vinos blancos el varietal más codiciado es el Chardonnay y es seguido por el Torrontés.

En lo que respecta al comercio electrónico del vino encontramos que la oferta se localiza principalmente en la página Mercado Libre, vinotecas online y bodegas que abren sus propias tiendas para ofrecer su producto. Pero es un sector que todavía no está explotado.

Por ello, debido a que todavía no hay muchos competidores en el mercado online de vinos y que es un segmento que se encuentra en desarrollo se puede ver la posibilidad de ingresar a este sector y poder ganar una cuota de este.

5.5.3 Principales segmentos de los productos

Los principales productos que presenta el sector de vinos se pueden clasificar de acuerdo con su color en vinos tintos, blancos y rosados.

También se pueden clasificar de acuerdo con la variedad de uva que es utilizada para su elaboración, estos son los llamados vinos varietales dentro de los tintos encontramos los que pertenecen a las distintas cepas como el Malbec, Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot, Tempranillo, Pinot Noir, Cabernet Franc, Bonarda, Tanant, Barbera, Petit Verdot, Sangiovese entre otros.

Dentro de los varietales blancos encontramos los vinos Chardonnay, Torrontés, Sauvignon Blanc, Moscatel, Chenin Blanc, Riesling, Viognier, Pinot Grigio, Semillón, Ugni Blanc y Pedro Ximénez.

Así como encontramos los vinos varietales que poseen una sola variedad de uva también encontramos los vinos blend los cuales combinan dos o más variedades de uva.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente la empresa ofrecerá:

- Vinos tintos varietales: Se ofrecerán dos variedades distintas las cuales son Malbec y Cabernet Sauvignon

- Vino Blanco varietal: De la variedad Chardonnay

- Vino espumantes: Pinot Noir

- Vino Blend: Compuesto por Cabernet Sauvignon, Malbec y Cabernet Franc.

Todos estos vinos pertenecen a la línea de vinos “La Mascota”.

5.5.4 Principales segmentos del mercado

El mercado al cual se dirige la empresa en la actualidad se compone de Grandes comercio y empresas gastronómicas, consumidores finales y pequeños comercios.

- Grandes comercios y empresas gastronómicas: Este segmento está compuesto por supermercados, bares, restaurantes, parrillas, caterings, salones de venta, pubs, boliches, hoteles, moteles, clubes. Este segmento del mercado es el que reporta una mayor facturación para la empresa la cual representa un 78% de la misma.

- Consumidores Finales: Incluye al público en general. Representan el 14% de las ventas de la empresa.

- Pequeños Comercios: Incluye los kioscos, despensas, almacenes, rotiserías, drugstores, autoservicios y distribuidores. Representa el 8% de las ventas.

La apertura de la tienda online estará destinada a captar nuevos clientes generalmente a los que pertenecen al segmento consumidores finales.

Entre los consumidores finales se pueden diferenciar en los siguientes segmentos:

Consumidores que son prácticos a la hora de elegir vinos

Este segmento de la población se encuentra comprendido entre las edades de 20 años hasta los 45 años, independientemente si se trata de hombre o mujer; esta población se caracteriza por integrar una familia. Se caracterizan porque los consumidores de este segmento adquieren los productos en el supermercado o hipermercado tanto para la obtención de vino como para otros productos. Se inclinan por vinos de bodegas que ya han probado o que les han recomendado, se trata de un segmento que se caracteriza por no variar entre los distintos rangos de vinos. En este segmento se encuentra la población con poder adquisitivo y socioeconómico entre medio y alto. Y en menor medida los compradores con poder adquisitivo y nivel socioeconómico entre medio y bajo.

Consumidores que persiguen la calidad y el sabor.

Dentro de este segmento se halla comprendido principalmente el intervalo de edades desde los 45 años en adelante.

Las características de estos consumidores se dan en tomarse su tiempo para adquirir vinos de calidad. Al regirse por este factor, el consumidor elegirá un vino de buen sabor y buena calidad; independientemente del precio. En este sector los consumidores se inclinan por vinos premium, de alta gama y gama intermedia. Preponderantemente se encuentra aquí la población con poder adquisitivo y socioeconómico entre medio y alto.

Consumidores que se rigen por el factor monetario.

Aquí se ubican consumidores de todas las edades, sin importar sexo. Se trata de consumidores que buscan el ahorro en sus compras diarias.

Se encuentra la población con poder adquisitivo y socioeconómico entre medio y bajo, y en menor medida la población con poder adquisitivo y nivel socioeconómico entre medio y alto. En este segmento encontramos que los consumidores consumen más vino en envase tetrabrik y en botellas.

5.5.5 Definición del mercado meta

El mercado meta al que apunta Loger Servicios de Distribución se encuentra conformado por adultos jóvenes y adultos medios, debido a que se ofrecen bebidas alcohólicas estas se deben vender a personas mayores de 18 años, porque su venta a menores de edad se encuentra prohibida. La franja etaria que abarca sería desde los 26 años hasta los 49 años.

El target al cual va dirigido es para ambos sexos, pero en especial para los hombres.

Por la calidad y precio de los productos que se ofrecen se apunta a personas que tengan un nivel socioeconómico alto y medio-alto.

Los potenciales clientes serían personas que gusten de disfrutar de buenos vinos en buena compañía. Por lo general personas que están establecidas en pareja con o sin hijos. El consumidor debe estar abierto a probar y experimentar cosas nuevas y debe tener un estilo de vida activa y ocupada, tener tendencia consumista y que sean usuarios de Internet, que estén tecnológicamente conectados.

5.5.6 Proceso y criterio de compra de los clientes

Los criterios de compra sobre los cuales los clientes basan su decisión con respecto a la adquisición de un vino a la empresa son cuatro la calidad de los mismo, el gusto, el precio y la eficiencia en la entrega de este.

5.5.7 Descripción de los participantes del sector

Las principales tiendas online dedicadas a la venta de vinos son las siguientes:

- ✓ Tonel privado: Este e-commerce que se dedica a vender vinos tintos, blancos, espumantes, whiskys y espirituosas. Se puede comprar desde una sola botella de vino. Ofrece el pago con tarjeta de crédito. Realiza envíos al domicilio.
- ✓ Mercado Libre: Es una página que se dedica a la compraventa de diversos productos entre sus usuarios. En esta página también se puede encontrar una gran oferta de vinos de diferentes vendedores a variados precios. Por lo general se puede pagar a través de Mercado Pago. El envío va a depender de las opciones que ofrezca el vendedor.
- ✓ Espacio Vino: Es una tienda que ofrece gran variedad de vinos, espumantes, cervezas, whiskys y destilados. Se puede comprar una botella de cualquier producto y si se compran seis botellas del mismo producto se ofrecen descuentos. Realiza envíos a todo el país el costo está a cargo del comprador y se puede pagar con distintos medios de pago hasta en 6 cuotas.
- ✓ Pol Argentina: Esta tienda se caracteriza por vender desde el productor al consumidor final. Ofrece vinos blancos, tintos, rosado, espumantes y bag in box de diversos productores. Tiene variados precios. Realiza envíos a todo el país, si el pedido es superior a 12 kg. el envío es gratis. Los pagos se pueden realizar con tarjeta de crédito hasta en 12 cuotas, o bien pueden hacerse en efectivo en Pago Fácil, Rapipago, Link, Provincia Net o a través de transferencia bancaria.
- ✓ Winery: Tienda virtual que se destaca por vender vinos, whiskies, espumantes, aperitivos, destilados y licores. Se puede comprar un solo

producto. Realiza envíos a domicilio. El medio de pago que utiliza es la tarjeta de crédito y ofrece hasta 12 cuotas fijas.

- ✓ Cristobal: Tienda online que ofrece vinos blancos, tintos, rosados y espumante. Realiza ventas en cajas de 6 botellas. Los envíos se realizan a domicilio. Los medios de pago que ofrece son a través de la plataforma Todo Pago y Mercado Pago.
- ✓ Gran Cru: La tienda ofrece vinos blancos, tintos, rosados, espumantes y espirituosas. Se puede comprar una sola botella de vino. Realiza envíos a domicilio, el costo de este está a cargo del comprador. La forma de pago se realiza a través de la plataforma de Mercado Pago.
- ✓ Tienda Bon vivir: Ofrece a sus clientes vinos, espumantes y whiskies. Se caracteriza por ofrecer cajas de seis botellas de vinos de diferentes bodegas y de diversas variedades. Realiza envíos a todo el país, los costos están a cargo del comprador. Los pagos se realizan a través de la plataforma Todo Pago. Los socios del club Bon vivir obtienen descuentos sobre el precio de venta.
- ✓ Store de vinos: Tienda que vende vinos, espumante. Se puede comprar una sola botella. Realiza envíos a todo el país, el costo es a cargo del comprador. El pago se realiza a través de la plataforma de Mercado Pago.
- ✓ Bodegas Crotta: Vende vinos de distinta gama todos pertenecientes a la bodega la Crotta. Se puede comprar una sola botella de vino. Medios de pago a través de tarjeta de crédito. Envíos a domicilio a cargo del comprador.
- ✓ Mascota Vineyards: Tienda que ofrece los vinos que produce. Vende por cajas de 6 unidades. Los envíos son gratis en Capital Federal y Gran Buenos Aires y para el interior del país el envío es gratis con la condición de que se

compre tres cajas de vino. Los pagos se realizan a través de la plataforma de Mercado Pago.

- ✓ DVino: Vende vinos, champagne, espirituosas y espumantes. Realizan envíos a domicilio cuyo costo está a cargo del cliente, si el envío se realiza dentro de la provincia de Córdoba es gratis. Los medios de pago que ofrece son a través de tarjeta de crédito y una financiación de 12 cuotas fijas.
- ✓ Don Vino: Ofrece vinos tintos, blancos, rosados y espumantes. Realiza envíos a todo el país, el costo está a cargo del comprador. El envío es gratis si la compra supera los \$700 o si el envío se debe realizar en la provincia de Mendoza.
- ✓ Corcho Negro: Vende vinos blancos, tintos, rosados, fernet, licores, gin y vodka. Realiza envíos a todo el país, el costo de este está a cargo del comprador. Los medios de pago que ofrece son a través de tarjeta de crédito.

5.6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

5.6.1 Análisis de la posición competitiva

La ventaja competitiva que presenta la empresa sobre su competencia estará basada en:

1. Ofrecer vinos de alta gama a un precio competitivo.
2. Entre el inventario de vinos se ofrecerán vinos que se suelen comercializar exclusivamente en el exterior.
3. Costos absorbidos por la actividad actual.
4. Personal responsable
5. Buena reputación que avalan el servicio por más de 9 años.

Se estima que al cabo de un año de desarrollar actividades en todo el país se logrará obtener una buena reputación y confianza por parte de los clientes lo que hará aumentar las ventas.

5.6.2 Descripción de los competidores principales

Los principales competidores fueron enumerados anteriormente en la sección 5.5.7.

Las principales empresas competidoras nacionales se encuentran localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Gran Buenos Aires y en Mendoza.

5.6.3 Fijación de Precios y medios de pago

Los precios de los productos se establecerán de acuerdo con los costos y el margen de contribución deseado. El margen de contribución será proporcionado para que los precios sean accesibles al público meta al cual van dirigidos los productos.

Además, se ofrecerá a través de la página de internet la financiación a través de tarjeta de crédito, donde el cliente podrá abonar con este medio de pago y podrá elegir en pagar entre 3, 6, 9 y 12 cuotas el costo de financiación variará según la entidad o el banco que emitió la tarjeta.

5.6.4 Estrategia de distribución

Los clientes de la empresa que realicen las compras mediante la página de Internet podrán elegir en la página si retiran la mercadería en la tienda física o si prefiere que se la envíe a su domicilio, si el cliente elige la última opción el sistema de la página le permitirá ingresar el código postal de su residencia y podrá calcular el costo de envío. Se contratarán los servicios del Correo Andreani.

Se seleccionó al Correo Andreani porque ofrece un servicio especializado para el transporte de botellas de vino, este servicio incluye la trazabilidad lo que le permite al cliente verificar por donde se encuentra su compra. Este servicio permite realizar envíos a todo el país.

Otro de los puntos que se tuvo en cuenta para elegir el Correo Andreani es su cercanía a la empresa.

El proceso que se llevará a cabo para trasladar las ventas al correo es el siguiente: Todos los días el administrador de la empresa que tiene a cargo el manejo de las ventas a través de Internet le entregará al encargado del salón de ventas una lista con todas las ventas que se realicen por este medio, dicho documento contendrá la descripción de los productos vendidos y su cantidad, como así también los datos personales y el domicilio de los compradores, y toda la información necesaria para realizar el envío.

El encargado por su parte deberá preparar las encomiendas y se las entregará al chofer antes de que salga a hacer el reparto diario. Por último, el chofer trasladará las

encomiendas debidamente embaladas y etiquetadas con los datos del destinatario y del remitente al correo Andreani.

A continuación, se expone la lista de precios de los costos de envío a los diferentes puntos del país.

Tabla 2: Costos de Envío

Costos de Envío		
Provincia	Por una Botella	Por seis botellas
1. Buenos Aires	198	371
2. Ciudad Autónoma de Buenos Aires	198	371
3. Catamarca	198	371
4. Chaco	198	371
5. Chubut	231	485
6. Córdoba	198	371
7. Corrientes	198	371
8. Entre Ríos	198	371
9. Formosa	198	371
10. Jujuy	198	371
11. La Pampa	198	371
12. La Rioja	198	371
13. Mendoza	198	371
14. Misiones	198	371
15. Neuquén	231	485
16. Río Negro	231	485
17. Salta	198	371
18. San Juan	190	265
19. San Luis	198	371
20. Santa Cruz	231	485
21. Santa Fe	198	371
22. Santiago del Estero	198	371
23. Tierra del Fuego	231	485
24. Tucumán	198	371

Fuente: Elaboración Propia (2018)

5.6.5 Plan de Marketing

Debido a que la empresa se iniciará en el comercio electrónico se va a encontrar en una posición de desventaja respecto de las otras empresas que ya tienen su tienda on-

line, por lo que, con la empresa que se contratará para crear la página se desarrollará una estrategia que potencie la presencia en las redes. Esta estrategia le permitirá a la empresa ir adquiriendo posicionamiento a través de campañas online, un plan de marketing y una comunicación bien diseñada, logrando una tienda online que transmita la imagen de la empresa de manera correcta.

La página web

La página web se diseñará de tal manera que presente divisiones en las distintas categorías de vinos: vino blanco, vino tinto, rosado y otros.

Se emplearán elementos de interacción como botones, enlaces, etc. que sean fáciles de clicar. Se evitarán los movimientos de elementos interactivos para no distraer al usuario de su objetivo que en este caso es que concluya la compra.

La página no empleará límites de tiempo con la web.

Dar la posibilidad de desactivar elementos audiovisuales y que no sean indispensables para la realización de cualquier tarea. No utilizar un tamaño de letra fijo, dando la posibilidad al usuario de ampliarla.

La finalidad de un sitio web es facilitar lo máximo posible la experiencia del usuario en la web y que pueda alcanzar su objetivo con los mínimos pasos posibles.

Para ello se creará un diseño intuitivo que cubra las expectativas de los usuarios, el cual debe ser simple minimizando la complejidad quitando funcionalidades innecesarias o fases del proceso que no sean necesarias, los procesos de compra o registro deben ser lo más cortos y simples posibles.

La página debe contener una escritura clara y concisa y utilizar íconos significativos. El sitio web debe presentar claramente la opción actual de navegación, incluir mensajes

de sistema comprensibles, proporcionar un seguimiento de navegación, mostrar el número de pasos del proceso.

Se debe establecer accesos rápidos a las funcionalidades más habituales como añadir al carrito, realizar la compra, etc.

La página contendrá ayuda al usuario, la cual debe resaltar los errores cometidos por el usuario de forma visual y clara, y proporcionar métodos de contacto cuando se produzca un error. En definitiva, un sitio web debe ser para el usuario una experiencia de uso lo más positiva, fácil y cómoda posible.

Se insertarán contenidos no textuales de manera accesible: imágenes, elementos multimedia, y otro tipo de elementos como tablas, formularios (contacto y registro). Los elementos de la web se insertarán de manera coherente en la navegación y de forma jerárquica. Se va a incluir información de forma ordenada, generando una estructura dentro de la página web. Se establecerá la información con más importancia al principio, haciendo que sea visible con un simple vistazo. El lenguaje que se utilizará va a ser lo más sencillo y claro posible, incluyendo imágenes e íconos representativos que faciliten el manejo de la página. Las cajas de búsqueda serán amplias y se encontrarán de forma visible. El diseño visual de la página empleará colores, textos, formato, etc. que sean llamativos para los potenciales clientes y que se adecuen a la estética que quiere transmitir la empresa. Se diseñará un sitio desde el cual se pueda acceder desde diferentes dispositivos: móviles, tablets o PC. Asegurándose de que se vea bien y el tamaño, imágenes y textos sean adecuados. Se utilizarán nombres claros para cada apartado a acceder: bodegas, denominación de origen, historia de la marca, categoría de vinos etc. Se va a incluir un proceso de registro lo más simple posible. Se añadirán íconos de marcas de confianza que indiquen que es seguro comprar en la

tienda. Se introducirán guías de ayuda en la compra, para solucionar las dudas de usuarios que estén poco experimentados.

Para impulsar el conocimiento de la empresa se utilizarán diferentes redes sociales, para lo cual la empresa Loger va a crear perfiles en las principales redes sociales y que son las más utilizadas por los usuarios del mercado vitivinícola, con el objetivo de crear una presencia en la red y que estos usuarios identifiquen la marca de la empresa, como la tienda especializada en vinos. Las redes sociales donde la empresa va a crear un perfil son las redes sociales más generalistas, es decir que abarcan un público masivo interesado en ciertos temas o intereses en concretos. Las redes sociales en las que se creará perfiles son Facebook, Instagram y Twitter. Estos perfiles estarán dirigidos a todos los usuarios que tengan como interés principal el sector vitivinícola, y todo lo que este sector abarca.

- Facebook: Con la creación de un perfil en Facebook se va a conseguir llegar a millones de usuario en un corto periodo de tiempo. Se va a crear un perfil de negocio en Facebook, y se va a actualizar de forma periódica. Las acciones que lleven a cabo a través de las actualizaciones pueden contener promociones, información sobre eventos (catas de vino, la ruta del vino), recomendaciones de diversos sommeliers, maneras de consumir el vino y como acompañarlo, noticias relacionadas con el vino, fotografías, guías de compra y de consumo, etc. Además, es importante que se trabaje la imagen de la empresa a través de esta red social. La gestión de esta en principio estará a cargo de la empresa que será contratada para el diseño de la página web.

- Twitter: Es una red social que permite al usuario conectarse con usuarios que considere de su interés. El funcionamiento consiste en actualizaciones de pequeños mensajes de texto, donde existe una limitación de caracteres. Se creará un perfil en esta red social lo que le va a permitir entablar conversaciones con clientes potenciales,

asociaciones, referentes en el mundo del vino, potenciando así su cercanía con el cliente. Además, publicará enlaces a su página web y promocionará productos puntuales.

- Instagram: En la actualidad, Instagram ha conseguido equipararse a las redes sociales más populares, es por ello, que resulta conveniente la creación de un perfil en esta red social. En esta red social se tiene la oportunidad de transmitir la imagen de la empresa a través de imágenes y videos (no más de 59 segundos) que llamen la atención del usuario. Se van a realizar actualizaciones y publicaciones diarias, donde se colgarán fotos y videos de los productos, forma de elaboración del vino, videos dando consejos de consumo, etc., siempre haciendo participe al consumidor.

Email marketing

Se llevarán a cabo campañas de email marketing con el objetivo de fidelizar a los clientes y captar a clientes que no llegaron a realizar una compra.

Email marketing puntuales: Los usuarios registrados en la página web, recibirán promociones puntuales en fechas marcadas como “el día del padre”, “el día de la madre”, “Navidad”, “San Valentín”, “Black Friday” o “Cyber Monday” entre otras, con información acerca de los productos en promoción. Se enfocarán las campañas a un público objetivo concreto, por ejemplo, vinos para los amantes del vino tinto o vino blanco, mandando emails en función del perfil estudiado de cada usuario.

5.7 GESTIÓN Y PERSONAL

5.7.1 Estructura de su organización

La empresa posee tres áreas diferenciadas: Administración, Comercialización y Distribución.

Área de Administración:

El área de administración se encuentra a cargo del dueño de tienda y será también el encargado de administrar las ventas que se realicen a través de la tienda online.

Área de Comercialización:

Habitualmente se dispone de un encargado y dos vendedores en el salón de ventas los cuales son conocedores de los productos que se venden, pueden ofrecer un buen asesoramiento al cliente y tienen vasta experiencia.

El encargado del área tendrá a su cargo la preparación de embalar los productos que se vendan por Internet.

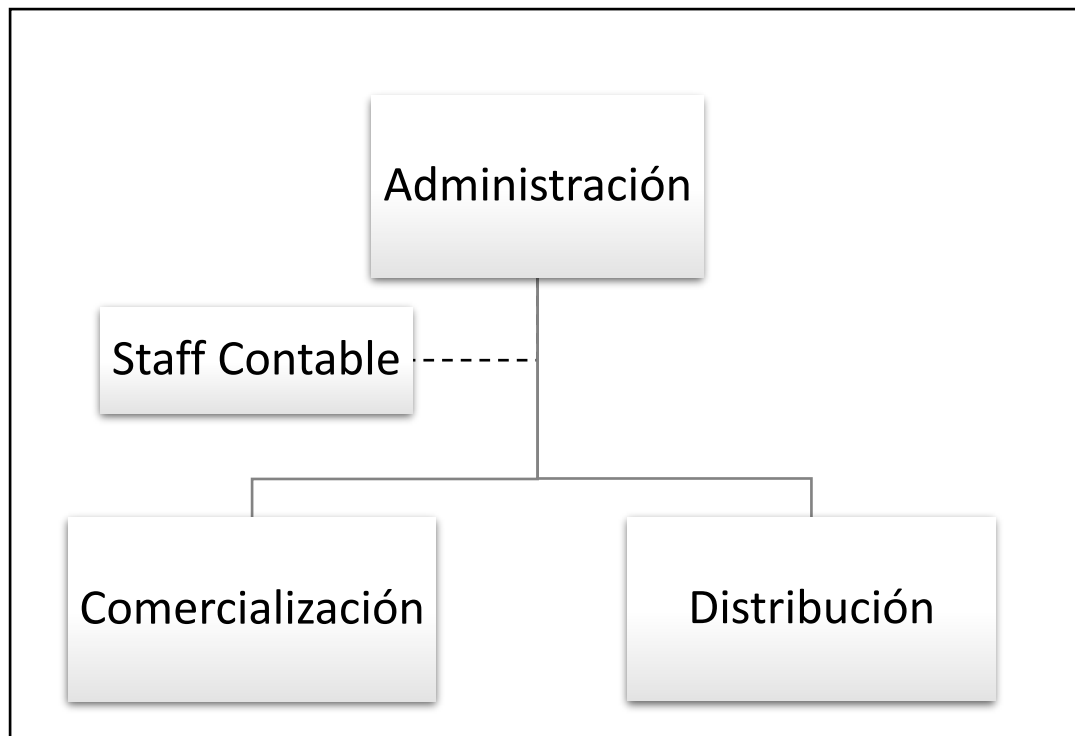
Área de Distribución:

El área de distribución está a cargo de seis personas las cuales son tres conductores y tres auxiliares. Los que se encargan de llevar los pedidos de los clientes de la tienda física a donde los mismos indican y también tendrán a cargo llevar los pedidos que se hagan a través de la tienda virtual al Correo Andreani.

Staff Contable: Soporte contable.

Está a cargo de un Contador Público que lleva todo lo relacionado a la liquidación de impuestos, liquidación de sueldos, contabilidad de la empresa y la elaboración de estados contables. Tiene también a su cargo el asesoramiento en lo relativo a la materia económica y financiera con respecto a la empresa, las relaciones laborales, etcétera.

Figura 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2018).

5.7.2 Mercado de trabajo

El personal que posee la distribuidora tiene una antigüedad de entre 6 a 8 años. Se estima que seguirán permaneciendo en la empresa.

Los trabajadores de la distribuidora se rigen bajo el convenio colectivo de los empleados de comercio.

5.8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

5.8.1 Implementación

El plan de negocio se inicia con la contratación de la empresa encargada de diseñar y poner en marcha la tienda virtual. Se ha elaborado un diagrama de Gantt donde se enumeran las actividades que deben desarrollarse junto con sus tiempos de ejecución y se finaliza con la puesta en marcha del proyecto (Anexo 10).

5.9 RIESGOS

5.9.1 Riesgos del mercado

El riesgo que se prevé es un riesgo externo al negocio, y está constituido por la situación económica y financiera del país, donde se prevé aumento de tarifa de luz, agua y gas; así también se prevé un aumento en el tipo de cambio del dólar lo cual hace que la inestabilidad del país pueda afectar el nivel de las ventas.

Estos escenarios desalentadores expuestos en el párrafo anterior hacen que se tenga en cuenta realizar el análisis de sensibilidad, para estudiar cómo se comportará la empresa en diferentes escenarios.

5.10 INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

5.10.1 Contenido

Esta es la sección más importante del plan de negocio ya que es la que visualiza si el proyecto es viable o no.

En este apartado se calcula cuál es el monto de la inversión, se estiman los resultados y las ganancias que obtendrá el proyecto.

El plan de negocios debe presentar los Flujos de Efectivo del Proyecto como así también el Estado de Resultado Proyectado.

5.10.2 Flujos de efectivo

En este caso se ha proyectado el flujo de efectivo para cinco años.

Esta información sirve para calcular cuánto dinero se necesita antes de que el negocio comience a tener flujos positivos (ingresos mayores a egresos) y cuándo se va a recuperar la inversión.

Para obtener los datos necesarios para elaborar el Flujo de Efectivo lo primero que debe hacerse es estimar las ventas.

5.10.3 Estimación de las ventas:

Para pronosticar las ventas futuras se tuvo en cuenta la estacionalidad de ventas que presenta la empresa durante el año (Anexo 9). Como el proyecto pretende vender a todo el país se ha tenido en cuenta el censo realizado por el INDEC en el año 2010 (Anexo 2) para tener una estimación de cuantas personas pertenecen al rango etario del producto. Luego a ese grupo de personas se lo ha dividido en dos segmentos donde se ha separado a las personas que consumen vino de la que no consumen que según una

encuesta de la consultora Knack Argentina publicada por el Observatorio Vitivinícola Argentino de las personas entre 18 y 25 años el 41% consume vino; entre los 26 y 35 años el 53%; entre los 36- 49 años el 49%; y entre los 50 – 70 años el 58%. (Anexo 5)

Posteriormente se dividió de acuerdo con el nivel socioeconómico para tener en cuenta quienes estarían dispuestas a pagar el precio del producto.

Luego se dividió a las personas entre las que manejan Internet y las que no manejan las redes.

Se tuvo en cuenta que las ventas de vinos por internet representan un 8% según el informe elaborado por la consultora STG.

Después se hizo hincapié en la cuota de ventas en el sector de Cuyo el cual representa un 5% según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Anexo 7). Luego se estimó las ventas de la provincia de San Juan que representan un 25% de acuerdo con la cantidad de habitantes (Anexo 4).

Y por último se proyectó la cuota del mercado de 4,85% mensual.

La siguiente tabla resume los cálculos que se llevaron a cabo para proyectar la demanda de vino en la tienda virtual.

Tabla 3: Datos estadísticos para el cálculo de la cuota del mercado

Estudio de Mercado					
	Edades				
Población que consume vino	18 – 25	26-35	36-49	50-70	Total
Cantidad de personas	7.045.513	6.430.658	8.087.923	7.729.483	29.293.577
Consumo de Varones y Mujeres	2.888.660	3.408.249	3.963.082	4.483.100	14.743.091
Clase media alta y alta 19%	548.845	647.567	752.986	851.789	2.801.187
Personas dispuestas a pagar \$810 (incl. envío)		647.567	752.986	851.789	2.252.342
Maneja Internet		647.567	752.986		1.400.553
Ventas por Internet 8%					112.044
Cuyo 5%					5.602
San Juan 25%					1.401
Loger Servicios de Distribución 4,85%					68

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.10.4 Demanda proyectada

Se proyecta la demanda para un horizonte de cinco años teniendo en cuenta la cuota de mercado calculada anteriormente y la estacionalidad que muestran las ventas durante el año (Anexo 9). Se proyecta que a partir del segundo año en adelante la demanda crece cada año un 10% más respecto del año anterior.

Tabla 4: Demanda Proyectada

Demanda Proyectada						
Cantidad de Producto demandado						
Mes	Variación durante el año %	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Mes 1	6,55	53	58	64	70	77
Mes 2	6,05	49	54	59	65	72
Mes 3	7,17	59	65	72	79	87
Mes 4	7,52	61	67	74	81	89
Mes 5	7,12	58	64	70	77	85
Mes 6	7,86	64	70	77	85	94
Mes 7	8,2	67	74	81	89	98
Mes 8	8,5	69	76	84	92	101
Mes 9	8,35	68	75	83	91	100
Mes 10	9,26	76	84	92	101	111
Mes 11	10,06	82	90	99	109	120
Mes 12	13,36	109	120	132	145	160
Total por Año		815	897	987	1.084	1.194

Fuente: Elaboración propia (2018)

5.10.5 Fijación del Precio

Para la fijación de precio se tuvo en cuenta los costos de los productos y se les adicionó el margen de contribución. El precio que se obtuvo es accesible para el público hacia el cual va dirigida la oferta de la empresa.

El precio de venta de acuerdo con lo mencionado anteriormente varía entre los \$340,41 y \$729,45. El precio promedio es de \$506,00.

A continuación, se presenta la tabla que expone como se calculó el precio al cual se van a vender los vinos.

Tabla 5: Precio de Venta

Precio de Venta					
Descripción	Costo	Margen de Contribución	Precio Neto	IVA	Precio Venta IVA Incl.
La mascota Cabernet Sauvignon	182,69	343,85	526,54	110,57	637,12
Unánime	253,09	476,36	729,45	153,18	882,63
Gran Mascota Malbec	185,30	348,77	534,07	112,15	646,22
Gran Mascota Cabernet Sauvignon	185,30	348,77	534,07	112,15	646,22
La Mascota Malbec	152,23	286,52	438,75	92,14	530,89
La Mascota Chardonay	152,23	286,52	438,75	92,14	530,89
La Mascota Sparkling Rose Extra Brut	118,11	222,30	340,41	71,49	411,90
Total	1.228,95	2.313,10	3.542,05	743,83	4.285,88
Promedio	175,56	330,44	506,00	106,26	612,27

Fuente: Elaboración Propia (2019)

La tabla muestra cual es el costo de cada producto, el margen que se estima sobre el precio de costo es de 46,87%.

El Precio de Venta Promedio es el resultado de dividir el precio de venta neto por los siete productos que se enumeran.

5.10.6 Ingresos Brutos

Para calcular los Ingresos Brutos de la tienda virtual se tiene en cuenta la demanda proyectada y el precio de venta promedio calculado anteriormente.

La siguiente tabla muestra cómo se calcularon los Ingresos Brutos del proyecto.

Tabla 6: Ingresos Brutos Proyectados

Ingresos Brutos Proyectados					
	2019	2020	2021	2022	2023
Precio de Venta	506,00	693,50	950,00	1.301,50	1.782,50
Cantidad vendida	815	897	987	1.084	1.194
Ing. Brut. An.	412.390,00	622.069,50	937.650,00	1.410.826,00	2.128.305,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

El Precio que se expone es el precio neto promedio, el cual va en aumento cada año debido a la inflación. Para esto se proyectó que la inflación anual del país será del 37%

para cada año, esta se estimó teniendo en cuenta los últimos datos aportados por el INDEC, según esta institución la inflación del 2018 fue del 47,60% y también se ponderó el Relevamiento de las Expectativas del Mercado (REM) que elabora el Banco Central de la República Argentina, el cual proyecta una inflación del 27,50% para el año 2019.

5.10.6.1 Alícuotas del Convenio Multilateral

Cada vez que la empresa realice una transacción con una provincia distinta de la provincia en la cual está radicada debe aplicar las siguientes alícuotas que corresponde a las distintas provincias que se han adherido al Convenio Multilateral.

A continuación, se exponen las diferentes alícuotas de las provincias del país, con los correspondientes coeficientes de ingresos, coeficientes de costos y coeficiente unificados.

Tabla 7: Alícuotas del Convenio Multilateral

Convenio Multilateral				
Provincia	Alícuota IBB	Coefficiente de Ingresos	Coefficientes de Costos	Coefficiente Unificado
1. Buenos Aires	3,50%	0,389486916	0,127922754	0,2587048
2. CABA	3,00%	0,072042877	0,023714606	0,0478787
3. Catamarca	3,00%	0,009168859	0,002868542	0,0060187
4. Chaco	3,50%	0,026304471	0,008499335	0,0174019
5. Chubut	3,00%	0,01269055	0,004551815	0,0086212
6. Córdoba	2,80%	0,082480447	0,026989304	0,0547349
7. Corrientes	2,90%	0,024742444	0,008067244	0,0164048
8. Entre Ríos	4,00%	0,030809658	0,010073586	0,0204416
9. Formosa	3,00%	0,013215363	0,004402237	0,0088088
10. Jujuy	3,00%	0,016783543	0,005599663	0,0111916
11. La Pampa	2,50%	0,007950501	0,002466839	0,0052087
12. La Rioja	2,50%	0,008316704	0,002793194	0,0055549
13. Mendoza	3,50%	0,043346333	0,014121838	0,0287341
14. Misiones	4,50%	0,02745944	0,008895433	0,0181774
15. Neuquén	2,00%	0,013741423	0,004987705	0,0093646
16. Río Negro	3,00%	0,015919522	0,005866236	0,0108929
17. Salta	3,60%	0,030272406	0,011250978	0,0207617
18. San Juan	3,00%	0,016976677	0,674274703	0,3456257
19. San Luis	2,00%	0,010776204	0,003598614	0,0071874
20. Santa Cruz	3,00%	0,006829108	0,002661659	0,0047454
21. Santa Fe	3,60%	0,079630315	0,026149343	0,0528898
22. Santiago del Estero	3,00%	0,021786373	0,007217916	0,0145021
23. Tierra del Fuego	4,00%	0,003170843	0,001309281	0,0022401
24. Tucumán	3,50%	0,0360990	0,011717176	0,0239081

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.10.7 Egresos

5.10.7.1 Costos Fijos

En este caso para calcular los costos fijos del e-commerce se tuvo en cuenta los gastos del servicio de Internet, los gastos que ocasiona administrar las redes sociales que es un servicio que se contratará a la empresa encargada de diseñar y poner en marcha la tienda, y se tiene en cuenta un 25% del total de remuneración y cargas sociales del empleado que intervendrá en la preparación de los productos vendidos a

través del e-commerce, el 75% restante de la remuneración y cargas sociales estarán a cargo de la empresa física debido que es ahí donde más tareas desempeña. Se estimó que los costos fijos crecen debido a la inflación anual del país que se estimó en 37% para cada año.

Lo que se refiere a costos de alquiler, luz y agua son absorbidos por la empresa física.

Tabla 8: Costos Fijos

Egresos					
Costos Fijos Proyectados					
	2019	2020	2021	2022	2023
Speedy (servicio de Internet)	17.294,40	23.693,33	32.459,86	44.470,01	60.923,91
Administración de Redes Sociales	37.080,00	50.799,60	69.595,45	95.345,77	130.623,70
Remuneración	88.464,58	121.196,47	166.039,17	227.473,66	311.638,91
Cargas Sociales	19.794,84	27.118,93	37.152,94	50.899,52	69.732,34
Costos Fijos Totales	162.633,82	222.808,33	305.247,41	418.188,95	572.918,87

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.10.7.2 Costos de Mercadería Vendida

El costo de la mercadería es un punto muy importante que se debe tener en cuenta tanto para establecer el precio, como para poder calcular si las ventas dejarán algún margen de ganancia.

La siguiente tabla muestra los precios que tiene una caja de vino de 6 unidades y en la última columna se calcula cuánto cuesta cada botella. Los importes son netos de IVA.

Tabla 9: Costo Unitario de la Mercadería

Costo Unitario de la Mercadería			
Descripción del Producto	Cantidad por caja	Costo por Caja	Costo unitario
La mascota Cabernet Sauvignon 6 botellas*750 ml	6	1.096,16	182,69
Unánime 6 botellas * 750ml	6	1.518,56	253,09
Gran Mascota Malbec 6 botellas *750 ml	6	1.111,79	185,30
Gran Mascota Cabernet Sauvignon 6 botellas *750 ml	6	1.111,79	185,30
La Mascota Malbec 6 botellas *750 ml	6	913,37	152,23
La Mascota Chardonay 6 botellas *750 ml	6	913,37	152,23
La Mascota Sparkling Rose Extra Brut 6 botellas *750 ml	6	708,66	118,11
Costo Total		7.373,71	1.228,95
Costo promedio por botella neto de Impuestos			175,56

Fuente: Elaboración Propia (2018)

5.10.7.3 Costos Variables

A continuación, se exponen los costos variables que tendría la empresa durante los cinco años que se proyectaron.

Tabla 10: Costos Variables Proyectados

Egresos					
Costos Variables Proyectados					
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Mercaderías	143.081,40	215.743,93	325.224,95	489.346,58	738.434,82
Gastos de embalaje	9.372,50	14.132,24	21.303,75	32.054,49	48.370,93
Combustible	8.346,75	11.435,05	15.666,02	21.462,44	29.403,54
Comisión medios de pago 3,5%	14.433,65	21.772,43	32.817,75	49.378,91	74.490,68
Convenio Multilateral	13.761,90	20.055,47	30.229,76	45.484,92	68.616,38
Contribución Municipal 0,25%	1.030,98	1.555,17	2.344,13	3.527,07	5.320,76
Costos Variables Totales	190.027,18	284.694,29	427.586,36	641.254,40	964.637,11

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Mercaderías: Su importe es el resultado de multiplicar el precio del costo promedio por botella por la cantidad de demanda proyectada.

Gastos de Embalaje: Se calculó el gasto de cinta y de cajas para embalar las mercaderías es de \$11,50 por la cantidad de botellas vendidas en el mes.

Combustible: Se calculó el gasto que causa llevar las encomiendas al correo Andreani el cual queda a 3 km de distancia por lo tanto se consume medio litro de nafta todos los días. Se multiplica el precio de medio litro de nafta por la cantidad de días hábiles del mes.

Comisión medios de pago: Este importe surge de la comisión que cobra la plataforma mercado pago por cada cobro recibido a través de este sistema, el cual representa un 3,50% sobre el importe de la venta.

Convenio Multilateral: Su importe es el resultado de calcular los distintos coeficientes a las distintas provincias, para los cuales se tuvo en cuenta la cantidad de población de cada localidad, para poder asignar los ingresos y costos, y luego se le aplica la tasa que corresponde a cada jurisdicción.

Contribución Municipal: Este concepto surge de multiplicar el Ingreso Bruto proyectado por la alícuota que corresponde a la contribución municipal que es del 0,25%.

Todos los importes sufren aumentos de año a año debido a que se estimó una inflación del 37% anual.

5.10.8 Ingresos Netos

Las siguientes tablas muestran los cálculos que se realizaron para llegar a conocer los Ingresos Netos.

Tabla 11: Ingresos Netos Proyectados

Ingresos Netos Proyectados					
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Brutos	412.390,00	622.069,50	937.650,00	1.410.826,00	2.128.305,00
Costos Fijos	162.633,82	222.808,33	305.247,41	418.188,95	572.918,87
Costos Variables	190.027,18	284.694,29	427.586,36	641.254,40	964.637,11
Costo Totales	352.660,99	507.502,62	732.833,77	1.059.443,35	1.537.555,98
Ingresos Netos	59.729,01	114.566,88	204.816,23	351.382,65	590.749,02

Fuente: Elaboración Propia (2019)

De esto se desprende que los Ingresos Netos Proyectados son de \$59.729,01 para el primer año.

5.10.9 Flujo Efectivo Proyectado a cinco años

Se proyecta el Estado de Flujo Efectivo para cinco años del proyecto.

Tabla 12: Flujo Efectivo Proyectado

Flujo de Fondos Proyectados					
	2019	2020	2021	2022	2023
Saldos al inicio del Ejercicio					
Saldos Al inicio	-94.500,00	-54.262,17	50.501,28	203.656,15	461.356,53
Ingresos					
Ventas	391.770,50	590.966,03	890.767,50	1.340.284,70	2.021.889,75
Cobros deudores por venta	0,00	20.619,50	31.103,48	46.882,50	70.541,30
Ingresos Operativos	391.770,50	611.585,53	921.870,98	1.387.167,20	2.092.431,05
Costos Fijos					
Internet	17.294,40	23.693,33	32.459,86	44.470,01	60.923,91
Administración de página	37.080,00	50.799,60	69.595,45	95.345,77	130.623,70
Remuneración y Cargas Soc.	99.931,77	145.234,17	198.970,82	272.590,02	373.448,32
Costos Fijos Totales	154.306,17	219.727,10	301.026,13	412.405,79	564.995,94
Costos Variables					
Mercaderías	141.650,59	229.325,44	345.704,54	520.227,86	784.878,60
Gastos de embalaje	9.372,50	14.132,24	21.303,75	32.054,49	48.370,93
Combustible	8.346,75	11.435,05	15.666,02	21.462,44	29.403,54
Comisión medios de pago 3,5%	14.433,65	21.772,43	32.817,75	49.378,91	74.490,68
Convenio Multilateral	13.761,90	20.055,47	30.229,76	45.484,92	68.616,38
Imp Municipal 0,25%	1.030,98	1.555,17	2.344,13	3.527,07	5.320,76
Efectos Netos del IVA	8.630,14	29.057,00	58.708,13	119.356,25	204.406,13
Costos Variables Totales	197.226,50	327.332,80	506.774,07	791.491,93	1.215.487,02
Costos Totales	351.532,67	547.059,90	807.800,20	1.203.897,72	1.780.482,96
Fondos Netos generados por actividad operativa	40.237,83	64.525,62	114.070,78	183.269,48	311.948,09
Recursos de Actividades de Inversión					
Plazo Fijo	0,00	0,00	40.000,00	75.000,00	125.000,00
Flujo generado por inversiones	0,00	0,00	0,00	57.600,00	108.000,00
Fondos Netos generados por actividad de Inversión	0,00	0,00	-40.000,00	-17.400,00	-17.000,00
Distribución de dividendos	0,00	0,00	25.679,35	61.323,97	119.986,05
Flujo Neto Anual	40.237,83	64.525,62	48.391,42	104.545,51	174.962,04
Flujo Acumulados	40.237,83	104.763,45	153.154,87	257.700,38	432.662,42
Fondos Efectivos Netos Acumulados	-54.262,17	50.501,28	203.656,15	461.356,53	894.018,95

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.10.10 Inversión Inicial

La inversión inicial se realiza con fondos propios del propietario de la empresa. Estos gastos se relacionan con todos los costos que conlleva poner en marcha una tienda en Internet.

La siguiente tabla detalla los gastos iniciales en que debe incurrir la empresa.

Tabla 13: Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Gastos de puesta en marcha	
Diseño de Página Web	12.000
Tienda Web	6.000
Hosting	3.750
Computadora	37.550
Impresora y tóner	25.000
Escritorio y sillón giratorio	10.200
Total	94.500

Fuente: Elaboración Propia (2019)

- Diseño de Página Web: Este gasto se genera al contratar una empresa dedicada al diseño de páginas web cuyo valor por dicho servicio es de \$12.000.
- Tienda Web: Este ítem comprende la configuración de la página para habilitar en el sitio el carro de compras y los medios de pagos. En lo que se refiere a sistema de pago por internet se trabajará con la plataforma de Mercado Pago.
- Hosting: Es el servicio de almacenamiento de la página web, que sirve para que los futuros clientes puedan visitar la tienda.
- Computadora: Se renovará la computadora de la sección administración para poder administrar con más facilidad el e-commerce.
- Impresora y tóner: Se adquiere nuevo equipamiento para reemplazar la antigua máquina, esta servirá para imprimir los remitos y remitentes de las encomiendas.
- Escritorio y sillón giratorio: Mobiliario que el dueño utilizará para administrar las ventas de la empresa.

5.10.11 Estado de Situación Patrimonial Proyectado

A continuación, se expone el Estado de Situación Patrimonial Proyectado de la empresa en estudio.

Tabla 14: Estado de Situación Patrimonial Proyectado

Estado de Situación Patrimonial Proyectado					
Activo					
Activo Corriente	2019	2020	2021	2022	2023
Caja y Bancos	40.237,83	104.763,45	153.154,87	257.700,38	432.662,42
Inversiones Temporarias	0,00	0,00	40.000,00	75.000,00	125.000,00
Créditos por Ventas	24.949,60	37.635,20	56.727,82	85.354,97	128.762,45
Bienes de Cambio	14.308,14	35.882,53	68.405,03	117.339,69	191.183,17
Total del Activo Corriente	79.495,56	178.281,19	318.287,73	535.395,04	877.608,04
Activo No Corriente					
Bienes de Uso	72.750,00	72.750,00	72.750,00	72.750,00	72.750,00
Depreciación Acumulada Bs. De Uso	-13.530,00	-27.060,00	-40.590,00	-54.120,00	-67.650,00
Activo Intangibles	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00
Amortización Acumulada Activos Intangibles	-4.350,00	-8.700,00	-13.050,00	-17.400,00	-21.750,00
Total del activo no corriente	76.620,00	58.740,00	40.860,00	22.980,00	5.100,00
Total de Activo	156.115,56	237.021,19	359.147,73	558.375,04	882.708,04
Pasivo					
Pasivo Corriente	2019	2020	2021	2022	2023
Comerciales	19.516,30	29.427,47	44.360,68	66.746,87	100.722,51
Remuneraciones y cargas sociales	8.327,65	11.408,88	15.630,16	21.413,32	29.336,25
Cargas Fiscales	4.069,03	6.139,85	9.253,93	13.923,83	20.999,77
Impuesto a las ganancias	1.104,22	2.703,66	5.335,93	10.732,24	18.162,93
Dividendos a pagar	0,00	25.679,35	61.323,97	119.986,05	226.694,22
Total pasivo corriente	33.017,21	75.359,21	135.904,68	232.802,32	395.915,68
Pasivo no corriente					
Pasivo por Impuesto Diferido	2.919,00	5.838,00	8.757,00	4.378,50	0,00
Total del pasivo no corriente	2.919,00	5.838,00	8.757,00	4.378,50	0,00
Total del Pasivo	35.936,21	81.197,21	144.661,68	237.180,82	395.915,68
Resultado del ejercicio	25.679,35	61.323,97	119.986,05	226.694,22	392.292,36
Capital Social	94.500,00	94.500,00	94.500,00	94.500,00	94.500,00
Patrimonio Neto	120.179,35	155.823,97	214.486,05	321.194,22	486.792,36
Total del pasivo, participación de terceros y Patrimonio Neto	156.115,56	237.021,19	359.147,73	558.375,04	882.708,04

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Caja y bancos: Esta cuenta muestra el saldo de los movimientos de dinero que tuvo la empresa durante el ejercicio, esos fondos son los que están disponible para hacer frente a los primeros vencimientos de las deudas del año siguiente.

Inversiones Temporarias: Corresponden a inversiones que se realizan en plazo fijo electrónico en el Banco Nación con una TNA de 44%.

Créditos por venta: Refleja las deudas que tienen los clientes a favor de la empresa y que se cobrarán en el siguiente ejercicio.

Bienes de Cambio: Está compuesto por el stock al cierre del ejercicio que se planea vender en el próximo año.

Bienes de Uso: Está conformado por el equipo de computación, y los muebles y útiles que se adquirieron para poner en marcha el proyecto.

Depreciación Acumulada de Bienes de Uso: Corresponde a la registración del desgaste que sufren los bienes de uso, de acuerdo con lo que prescriben las normas contables.

Bienes Intangibles: Esta cuenta refleja los gastos que se deben llevar a cabo para poner en marcha la página del e-commerce.

Amortización Acumulada de Bienes Intangibles: Corresponde a la registración de la pérdida de valor de los bienes intangibles.

Deudas Comerciales: Reflejan las deudas que la empresa debe pagar en el ejercicio siguiente, las cuales se generan debido a la compra de mercadería.

Remuneraciones y cargas sociales: Corresponde a las obligaciones por leyes sociales que se deben pagar para mantener el personal en relación de dependencia de la empresa, en este caso se tiene en cuenta al empleado que tiene a su cargo la preparación de las ventas del e-commerce, el importe corresponde al 25% del salario del empleado debido

a que más del 75% de sus tareas son realizadas en la empresa física, por lo tanto, la tienda física se hace cargo del resto del salario.

Cargas Fiscales: Corresponde al impuesto al valor agregado determinado por la empresa.

Impuesto a las Ganancias: Corresponde al impuesto a las ganancias determinado por la empresa.

Dividendos a pagar: Corresponden al dinero que se estima pagar al propietario.

Pasivo por Impuesto Diferido: Refleja la diferencia que se produce entre el resultado contable y el resultado impositivo que está sujeto al impuesto a las ganancias.

Resultados del Ejercicio: Importe que surge de acuerdo con el Estado de Resultado de la empresa.

Capital Social: Representa la inversión inicial para poder poner el proyecto en marcha.

5.11 Indicadores de aceptación o rechazo del proyecto

Para tener más certeza sobre la conveniencia de invertir en el proyecto se debe analizar los indicadores financieros.

Para ello se examinaron los indicadores como la VAN, la TIR, la rentabilidad del proyecto, el periodo de recupero, el capital de trabajo, el CAPM y por último se analizó el Análisis de Sensibilidad para evaluar la viabilidad del proyecto.

El proyecto va a ser aceptado si el valor de los indicadores es positivo.

5.11.1 Flujo Efectivo Neto

Para la realización de la Tabla de Flujo Efectivo Neto Proyectado se toman los importes de los Ingresos Netos de cada año y se incluyó en el cálculo el año 0 que representa la inversión inicial que se debió pagar para poner en funcionamiento la tienda virtual.

Tabla 15: Flujo Efectivo Neto Proyectado

Flujo Efectivo Neto Proyectado	
Año 0	-94.500,00
Año 1	39.112,15
Año 2	62.907,13
Año 3	47.657,71
Año 4	103.677,48
Año 5	173.992,01

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.11.2 Valor Actual Neto - VAN

La VAN es un indicador que muestra el valor del dinero en el tiempo teniendo en cuenta la tasa de descuento, que representa el costo de oportunidad del propietario del proyecto al inmovilizar el capital.

Para el cálculo de la VAN del proyecto se utiliza la tasa de mercado de plazo fijo del Banco Nación. La tasa nominal anual que ofrece actualmente el banco es del 44% anual para plazos fijos electrónicos.

La VAN obtenida para este tipo de plazo fijo es de \$ 33.338,10 para los primeros cinco años del proyecto, lo que indica que el propietario obtendrá una ganancia extra por invertir en este proyecto que invertir ese dinero en un plazo fijo en el banco, cuya inversión se considera segura.

La VAN que se obtiene es positiva, lo que significa que el proyecto puede ser aceptado de acuerdo con el resultado brindado por este indicador.

5.11.3 Tasa Interna de Retorno - TIR

La TIR es otro indicador que se utiliza para aceptar o no una inversión, representa el rendimiento requerido por el inversor.

Debido a que la TIR es 60,19% para el proyecto para el horizonte de cinco años y es superior a la tasa de descuento que ofrece el banco, por lo tanto, al emprendedor le conviene realizar la inversión, porque el proyecto es viable.

Tabla 16: Indicadores VAN y TIR

Indicadores	
Plazo Fijo Electrónico	
Para una tasa del 44%	
VAN	33.338,10 €
TIR	60,19%

Fuente: Elaboración propia (2019)

5.11.4 Periodo de recuperacion

El periodo en que la empresa tarda en recuperar la inversión inicial se da en el momento que los flujos de caja superan el monto de la inversión inicial.

En el caso de estudio de este trabajo el monto gastado en la inversión inicial se recuperaría a los 1 año, 10 meses y 7 días.

5.11.5 Rentabilidad del Proyecto

Para poder calcular la rentabilidad del proyecto se debe calcular la Utilidad Neta debido a que la rentabilidad del proyecto es el cociente entre la Utilidad Neta y el Patrimonio Neto.

La Utilidad Neta se obtiene después de haber elaborado el Estado de Resultado Projectado.

La tabla expuesta a continuación muestra el Estado de Resultado Projectado.

Tabla 17: Estado de Resultados Projectado

Estado de Resultado Projectado					
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por venta	412.390,00	622.069,50	937.650,00	1.410.826,00	2.128.305,00
Costo de Venta	143.081,40	215.743,93	325.224,95	489.346,58	738.434,82
Utilidad Bruta	269.308,60	406.325,57	612.425,05	921.479,42	1.389.870,18
Gastos Operacionales					
Gastos Administrativos					
Administración de redes sociales	37.080,00	50.799,60	69.595,45	95.345,77	130.623,70
Internet	17.294,40	23.693,33	32.459,86	44.470,01	60.923,91
Remuneraciones	88.464,58	121.196,47	166.039,17	227.473,66	311.638,91
Cargas Sociales	19.794,84	27.118,93	37.152,94	50.899,52	69.732,34
Depreciación	13.530,00	13.530,00	13.530,00	13.530,00	13.530,00
Amortización	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00
Total Gastos Operativos	180.513,82	240.688,33	323.127,41	436.068,95	590.798,87
Gastos de Comercialización					
Gastos de Embalaje	9.372,50	14.132,24	21.303,75	32.054,49	48.370,93
Costos de Comisión	14.433,65	21.772,43	32.817,75	49.378,91	74.490,68
Combustible	8.346,75	11.435,05	15.666,02	21.462,44	29.403,54
Convenio Multilateral	13.761,90	20.055,47	30.229,76	45.484,92	68.616,38
Contribución Municipal	1.030,98	1.555,17	2.344,13	3.527,07	5.320,76
Total Gastos de Comercialización	46.945,78	68.950,36	102.361,40	151.907,82	226.202,29
Total Egresos	227.459,59	309.638,69	425.488,82	587.976,77	817.001,16
Resultado operativo	41.849,01	96.686,88	186.936,23	333.502,65	572.869,02
Resultado inversiones temporarias	0,00	0,00	0,00	17.600,00	33.000,00
Utilidad antes del imp. a las gananc.	41.849,01	96.686,88	186.936,23	351.102,65	605.869,02
Impuesto a las ganancias	16.169,65	35.362,91	66.950,18	124.408,43	213.576,66
Utilidad Neta	25.679,35	61.323,97	119.986,05	226.694,22	392.292,36

Fuente: Elaboración Propia (2019)

5.11.6 Rentabilidad del Capital Invertido - ROE

Este indicador mide la rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios, es decir mide el rendimiento que tiene la persona que ha invertido en la empresa.

El ROE mide la eficiencia de la empresa.

La siguiente tabla muestra la rentabilidad para los cinco años proyectados.

Tabla 18: Rentabilidad del Capital Invertido

Rentabilidad del Capital Invertido ROE	
Utilidad Neta	825.975,96
Patrimonio Neto	1.298.475,96
ROE Rentabilidad del proyecto	63,61%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observa en base a la tabla precedente que la rentabilidad del proyecto es de un 63,61%.

De este indicador se desprende que la inversión ofrece tasas que superan al costo de oportunidad del capital.

5.11.7 Rentabilidad sobre Activos - ROA

Este indicador relaciona el resultado operativo con el activo que lo genera, el cual representa la inversión necesaria para poder llegar a ese resultado (Spidalieri, R., 2010).

La siguiente tabla muestra la rentabilidad sobre activos para los cinco años proyectados.

Tabla 19: Rentabilidad sobre activos

Rentabilidad sobre Activos ROA	
EBIT	1.231.843,79
Activo Total	2.193.367,56
Rentabilidad del proyecto	56,16%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar que el valor obtenido por este indicador es superior al interés que ofrece el banco que es de 44%, por lo tanto, la inversión en el proyecto es más atractiva para el propietario.

5.11.8 Modelo de Valuación de Activos Financieros – CAPM

El Modelo de Valuación de Activo Financieros sirve para proporcionar la rentabilidad que necesita el proyecto para que sea aceptable para el inversor. El CAPM estima el rendimiento esperado de una inversión en determinado sector teniendo en cuenta el rendimiento libre de riesgo, la prima de mercado y el coeficiente de volatilidad del activo respecto del mercado.

Para poder evaluar la inversión de fondos propios se utilizó el modelo del CAPM, a continuación, se presenta una tabla con los índices y el resultado del modelo:

Tabla 20: CAPM

CAPM - Modelo de Valoración de Activos Financieros		
$CAPM = Tasa Libre de Riesgo + (Beta Apalancado * Riesgo del Mercado) + Riesgo País$ $CAPM = 2,87\% + (1,33 * 6,38\%) + 6,67\%$ $CAPM = 18,03\%$		
Términos	Valores	Fuentes
Beta Desapalan. de tienda minorista Online	1,12	http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Tasa libre de riesgo (Bonos del Tesoro de EEUU)	2,87%	https://datosmacro.expansion.com/bono/usa
Beta Apalancada	1,33	Beta de la empresa
Riesgo de mercado (Risk Premium Stocks T. Bonds)	6,38%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Riesgo País (EMBI)	6,67%	http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/infomondiae.pdf
CAPM	18,03%	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

El CAPM dio como resultado 18,03%, esto quiere decir que el empresario para invertir en este proyecto exige un rendimiento del 18,03% que le debe retornar su inversión. Esto significa que el propietario puede invertir en el proyecto porque la rentabilidad del proyecto es superior al índice que arroja el CAPM.

5.11.9 Capital de Trabajo

A continuación, se exponen los saldos de activos corrientes y pasivos corrientes, de cuya diferencia surge el capital de trabajo.

Tabla 21: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo					
	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente	79.495,56	178.281,19	318.287,73	535.395,04	877.608,04
Pasivo Corriente	33.017,21	75.359,21	135.904,68	232.802,32	395.915,68
Capital de Trabajo	46.478,35	102.921,97	182.383,05	302.592,72	481.692,36

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Este indicador muestra que la empresa tiene liquidez durante los 5 años que se proyectaron, ya que su capital de trabajo es positivo. Eso quiere decir que la empresa puede cancelar todo su pasivo corriente y todavía tiene margen para poder operar normalmente y poder responder a algún imprevisto que surja.

5.11.10 Análisis de Sensibilidad

Debido a que los estudios económicos y financieros proyectados presentan cierto grado de incertidumbre se realiza el Análisis de Sensibilidad para representar los distintos escenarios en los que se puede situar la empresa.

Para realizar el análisis de sensibilidad se estimaron tres escenarios posibles ellos son:

Escenario Probable: refleja los importes estimados a lo largo del trabajo.

Escenario Optimista: En este escenario las variables que cambiaron fueron los ingresos los cuales aumentaron en un 5% y los costos no sufrieron variaciones.

Escenario Pesimista: En este caso se hizo variar los ingresos, los cuales disminuyeron en un 5% y los costos no sufrieron variaciones.

Tabla 22: Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad						
Escenario	Inversión Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Escenario Probable						
Flujo Efectivo Neto	-94.500,00	40.237,83	64.525,62	48.391,42	104.545,51	174.962,04
VAN (44,00%)	33.338,10					
TIR	60,19%					
Escenario Pesimista						
Flujo Efectivo Neto	-94.500,00	30.510,63	50.312,99	34.863,37	85.726,44	147.691,91
VAN (44,00%)	\$ 6.417,50					
TIR	47,20%					
Escenario Optimista						
Flujo Efectivo Neto	-94.500,00	49.965,03	78.738,26	61.919,48	123.364,57	202.232,17
VAN (44,00%)	60.258,69					
TIR	72,62%					

Fuente: Elaboración Propia (2018)

De acuerdo con lo que se expone en la tabla se puede apreciar que este proyecto es viable para todos los escenarios probable, pesimista y optimista ya que en ellos la VAN y la TIR presentan resultados positivos.

El proyecto presenta una TIR menor en el escenario pesimista pero aun así es mayor a la tasa que ofrece el banco del 44%.

En el escenario optimista y probable las variables TIR y VAN son muy favorables al proyecto.

Se puede apreciar que los cambios en las variables del nivel de ventas y de los costos inciden en el proyecto, pero aun así el proyecto sigue siendo rentable.

Capítulo 6
Conclusiones

En consecuencia, con lo desarrollado a lo largo del trabajo, y ponderando los resultados arrojados en el estudio de mercado y en el análisis económico-financiero se puede inferir que el proyecto de la apertura de la tienda online para la distribuidora Loger es factible.

El proyecto es viable si se tiene en cuenta que luego de analizar el mercado objetivo se llegó a la conclusión de que había un nicho en el mercado de potenciales clientes dispuestos a adquirir vinos a través del comercio electrónico.

Del estudio de la demanda potencial y teniendo en cuenta que los productos se ofrecen a un precio competente y razonable el cual permite obtener utilidades por lo tanto la tienda virtual se presenta como un proyecto rentable para el dueño.

Si se analiza los Flujos Efectivos Netos Acumulados que arroja el Flujo Efectivo Proyectado, de los mismos se desprende un resultado negativo solo en el primer año, esto se debe a la inversión inicial en que se debe incurrir para abrir la tienda. Pero a partir del segundo año en adelante los resultados son positivos es decir que se logra cubrir la inversión inicial y tener una diferencia a favor de la empresa.

Desde el punto de vista del estudio financiero se analizó la VAN, la cual ha arrojado un resultado positivo lo que nos da la pauta de que el proyecto es factible para el inversor. Además, se estudió también la Tasa Interna de Retorno que dio como resultado un 60,19% que es una tasa superior a la tasa que el empresario obtendría invirtiendo el dinero en un plazo fijo en el Banco la cual ofrece una TNA de 44%.

También se tiene en cuenta el momento en que el propietario recupera su inversión, para ello se analizó el periodo de recupero de la inversión que dio como resultado que el dinero aportado se recupera al 1 año, 10 meses y 7 días.

La rentabilidad del proyecto respecto de la inversión presenta un 63,61% para el proyecto.

También se analizó el CAPM el cual muestra que el inversor requiere una rentabilidad mayor a 18,03% para invertir en el proyecto.

De la observación del índice de rentabilidad del proyecto y del CAPM se deduce que la inversión del proyecto muestra una rentabilidad mayor, por lo tanto, es conveniente invertir en el proyecto.

También se analizó la liquidez del proyecto a través del capital de trabajo, dicho índice muestra que la empresa tiene liquidez suficiente para afrontar las deudas de corto plazo en caso de que le sean exigidas y que le queda un resto de efectivo para hacer seguir operando normalmente y hacer frente a gastos imprevistos.

El análisis de sensibilidad mostró que la empresa aún en el escenario pesimista presenta una VAN positiva y una TIR que, aunque es baja supera el interés con el cual se contrasta. Por lo que el proyecto es viable.

Por todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que, el proyecto para abrir una tienda virtual dedicada a la venta de vino de alta gama se presenta como una inversión interesante para el propietario de la empresa, con dicha inversión no solo obtiene beneficios a nivel económicos, sino que además le sirve a la empresa para reinventarse y poder adaptarse a las nuevas tecnologías en busca de aumentar la cantidad de ventas a través de este canal.

Por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto es viable y rentable para la empresa.

Capítulo 7
Bibliografía

7.1 BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito* (4° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

Allen, K. y Meyer, E. (2012). *Empresarismo construye tu negocio* (2° ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores* (1° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Balanko – Dickinson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocio exitoso*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

CACE. (16/05/2014). *Una iniciativa de la CACE en el marco del Día Mundial de Internet*. Recuperado el (16/06/2017) de <http://www.cace.org.ar/noticias-el-primer-hot-sale-de-argentina-ya-cuenta-con-mas-de-700-000-visitas-en-su-sitio-oficial>

Chicolino, R. y Fernández, O. (2005). *El convenio multilateral* (3° ed.). Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.

Consultora STG. *Radiografía del consumidor de vinos en Argentina*. Recuperado el (30/04/2018) de <http://www.consultorastg.com/esp/wp-content/uploads/2016/02/RADIOGRAF%C3%8DA-GRAL-2016-P.pdf>

Consultora STG. *Radiografía Generacional del consumidor argentino de vinos*. Recuperado el (30/04/2018) de <http://www.consultorastg.com/esp/wp-content/uploads/2015/02/RADIOGRAFIA-Generacional-2018-Version-Web.pdf>

Freire, A. (2004). *Pasión por emprender de la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

Gordon, J. A., Sharpe W. F. Y Bailey J. V. (2003). *Fundamentos de Inversiones: Teoría y Práctica* (3° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

INDEC. *Informe de Censo 2010*. Recuperado (12/05/2018) de <https://www.indec.gob.ar/index.asp>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (28/02/2018). *Mercado Interno 2017*. Recuperado (5/05/2018) de http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/estadisticas/anuarios/2017/MERCADO_INTERNO_A%C3%91O_2017.pdf

Kantar TNS. (01/03/2018). *Estudio del Comercio Electrónico 2017*. Recuperado el (28/04/2018) de <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Laudon, K. C. y Guercio Traver, C. (2013). *E-commerce Negocio, tecnología y sociedad* (9° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Manassero, C. (2006). *Impuesto a las ganancias* (2° ed.). Córdoba, Argentina: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.

Ministerio de Economía. (30/06/2018). *Tributos vigentes en la República Argentina a nivel nacional*. Recuperado (10/08/2018) de https://www.economia.gob.ar/sip/dniaf/tributos_vigentes.pdf

Observatorio Vitivinícola Argentino. (15/11/2016). *Diagnóstico de los consumidores argentinos de bebidas*. Recuperado (20/05/2018) de <http://www.observatoriova.com/2016/11/diagnostico-de-los-consumidores-argentinos-de-bebidas/>

Observatorio Vitivinícola Argentino. (30/11/2016) *Diagnóstico Integral del perfil de los consumidores argentinos de vinos*. Recuperado (20/05/2018) de <http://www.observatoriova.com/2016/11/diagnostico-integral-del-perfil-de-los-consumidores-argentinos-de-vinos/>

Pérez, J. (2005). *Análisis de estados contables: un enfoque de gestión*. Córdoba, Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

Pinson, L. (2008). *Dieciocho pasos para desarrollar tu negocio*. California, Estados Unidos: OM.IM.

Prieto Llorente, A. (2014). *Operación Contable en los procesos de negocio* (1° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Sapag Chaín, N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* (2° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de Gestión: Scorecards en Finanzas, cuestiones básicas* (1° ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.

Anexos

Anexo 1: Entrevista al propietario de la empresa

¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Luis Meglioli: La actividad principal de la empresa es la compraventa de vinos de gama alta y media.

¿Tienen una actividad secundaria?

Luis Meglioli: Sí, actualmente estamos incursionando en la venta de aceites de oliva.

¿Desde cuándo hace que está en funcionamiento la empresa?

Luis Meglioli: La empresa comenzó a funcionar a partir de septiembre de 2009.

¿En qué horario atiende?

Luis Meglioli: Abrimos de lunes a sábados de 9 a 13:00 y de 17:00 a 21:00

¿Cómo es la estructura de la empresa?

Luis Meglioli: La administración de la empresa está a mi cargo, luego se encuentran las áreas de comercialización y de distribución.

¿Cuántos empleados tiene?

Luis Meglioli: En el salón hay dos vendedores y un encargado y en el área de distribución tengo 6 empleados donde 3 son conductores y 3 ayudantes.

¿Quién lleva la contabilidad del negocio?

Luis Meglioli: La parte contable la hemos delegado a un estudio contable de un amigo.

¿Qué es lo que delega en el contador?

Luis Meglioli: Todo lo que son las declaraciones de Ingresos Brutos y las declaraciones de IVA, la liquidación de sueldo de los empleados y me lleva los estados contables, y el libro de ventas y compras.

¿Desde el comienzo de su actividad comercializan los mismos productos?

Luis Meglioli: Sí desde el principio que comercializamos vinos, pero con el tiempo nos fuimos perfeccionando en la elección de los productos que ofrecemos.

¿A qué se debe ese perfeccionamiento?

Luis Meglioli: A la experiencia y a la relación que desarrollamos con nuestros proveedores.

¿Posee alguna sucursal de la empresa?

Luis Meglioli: No, por ahora no tenemos sucursales.

¿Cuáles son las principales competencias de la empresa?

Luis Meglioli: Acá en San Juan hay muchas distribuidoras de vinos, pero por ahora todas podemos convivir en armonía. Antes había uno que otro que ofrecía los productos a precios muy bajos, pero en la actualidad ya casi no sucede.

¿Podría nombrar las empresas que se destacan en este sector?

Luis Meglioli: Sí, los que tienen mayor infraestructura son la Distribuidora Pueyrredón, Distribuidora Joel, la distribuidora Montaña, otra que también tiene una gran lista de clientes es la distribuidora Cabral. Esas son las más importantes.

¿Bajo qué figura legal funciona la empresa?

Luis Meglioli: La empresa funciona bajo la figura de empresa unipersonal.

¿Siempre estuvo localizada en esta ubicación?

Luis Meglioli: No, al comienzo empezamos a funcionar en Rivadavia, y después como a los dos años nos mudamos acá a la Capital.

¿Los favoreció la mudanza?

Luis Meglioli: Sí, nos favoreció porque aquí le queda más a mano a los clientes el negocio, y también para hacer los repartos con la avenida Circunvalación a mano nos beneficia ya que todo nos queda relativamente cerca.

¿Los camiones con los que hacen los repartos son de su propiedad?

Luis Meglioli: Sí, al comienzo empecé con un camión y ahora ya tenemos tres vehículos para hacer repartos por toda la provincia.

¿Cuántos proveedores tiene?

Luis Meglioli: Tenemos varios proveedores para poder ofrecer una amplia variedad de vinos a nuestros clientes.

¿Podría nombrar los proveedores más importantes?

Luis Meglioli: Bueno, entre los proveedores más importantes están el Grupo Peñaflor, Bodegas Saleintein, Aguma, Cepas Argentinas esos son con los que más trabajamos.

¿Son estables o los cambia con frecuencia?

Luis Meglioli: Nuestros proveedores son estables trabajamos con ellos desde el inicio de la distribuidora.

¿Quiénes son sus clientes?

Luis Meglioli: Nuestros clientes son en general los negocios dedicados a la gastronomía como bares, restaurantes, boliches, pequeños comercios, mercaditos, almacenes y también consumidores finales.

¿Ofrece financiación a sus clientes?

Luis Meglioli: En general las ventas son de contado, en el caso de las empresas que tienen varios años trabajando con nosotros nos solemos manejar con documentos a 15 o 30 días.

¿A qué convenio se encuentran adheridos los empleados?

Luis Meglioli: Los empleados están adheridos al convenio de los empleados de comercio. Por lo tanto, se les aplica la escala salarial de los empleados de comercio.

¿Qué antigüedad tienen los empleados?

Luis Meglioli: Casi todos nuestros empleados tienen entre ocho y seis años de antigüedad.

¿Ofrece algún tipo de premio a los empleados por su desempeño?

Luis Meglioli: En realidad, lo que hago para agasajar a los empleados son las cenas de fin de año y algún que otro sorteo como incentivo.

¿Estaría dispuesto a abrir una tienda virtual de su empresa?

Luis Meglioli: Sí, todo lo que sea en beneficio para la distribuidora y para aumentar las ganancias es bienvenido.

Anexo 2: Censo INDEC 2010 - Población según grupos etarios

Edad	Total		
	Total	Varones	Mujeres
Total	40.117.096	19.523.766	20.593.330
0 - 4	3.337.652	1.697.972	1.639.680
5 - 9	3.381.219	1.717.752	1.663.467
10 - 14	3.503.446	1.779.372	1.724.074
15 - 19	3.542.067	1.785.061	1.757.006
20 - 24	3.300.149	1.648.456	1.651.693
25 - 29	3.130.509	1.552.106	1.578.403
30 - 34	3.098.713	1.523.342	1.575.371
35 - 39	2.678.435	1.311.528	1.366.907
40 - 44	2.310.775	1.125.887	1.184.888
45 - 49	2.196.350	1.067.468	1.128.882
50 - 54	2.042.993	986.196	1.056.797
55 - 59	1.868.950	893.570	975.380
60 - 64	1.621.190	760.914	860.276
65 - 69	1.293.061	588.569	704.492
70 - 74	1.015.897	438.438	577.459
75 - 79	801.659	321.481	480.178
80 - 84	565.916	200.744	365.172
85 - 89	298.337	92.848	205.489
90 - 95	102.808	26.816	75.992
96 - 99	23.483	4.462	19.021
100 y más	3.487	784	2.703

Fuente: INDEC (2010)

Anexo 3: Censo INDEC 2010- Población según grupos etarios actualizados respecto la edad

Edad	2018		
	Total		
	Total	Sexo	
		Varones	Mujeres
Total	40.117.096	19.523.766	20.593.330
8 - 12	3.337.652	1.697.972	1.639.680
13 -17	3.381.219	1.717.752	1.663.467
18 - 22	3.503.446	1.779.372	1.724.074
23 - 27	3.542.067	1.785.061	1.757.006
28 - 32	3.300.149	1.648.456	1.651.693
33 - 37	3.130.509	1.552.106	1.578.403
38 - 42	3.098.713	1.523.342	1.575.371
43 - 47	2.678.435	1.311.528	1.366.907
48 - 52	2.310.775	1.125.887	1.184.888
53 - 57	2.196.350	1.067.468	1.128.882
58 - 62	2.042.993	986.196	1.056.797
63 - 67	1.868.950	893.570	975.380
68 - 72	1.621.190	760.914	860.276
73 - 77	1.293.061	588.569	704.492
78 - 82	1.015.897	438.438	577.459
83 - 87	801.659	321.481	480.178
88 -92	565.916	200.744	365.172
93 - 97	298.337	92.848	205.489
98 y más	129.778	32.062	97.716

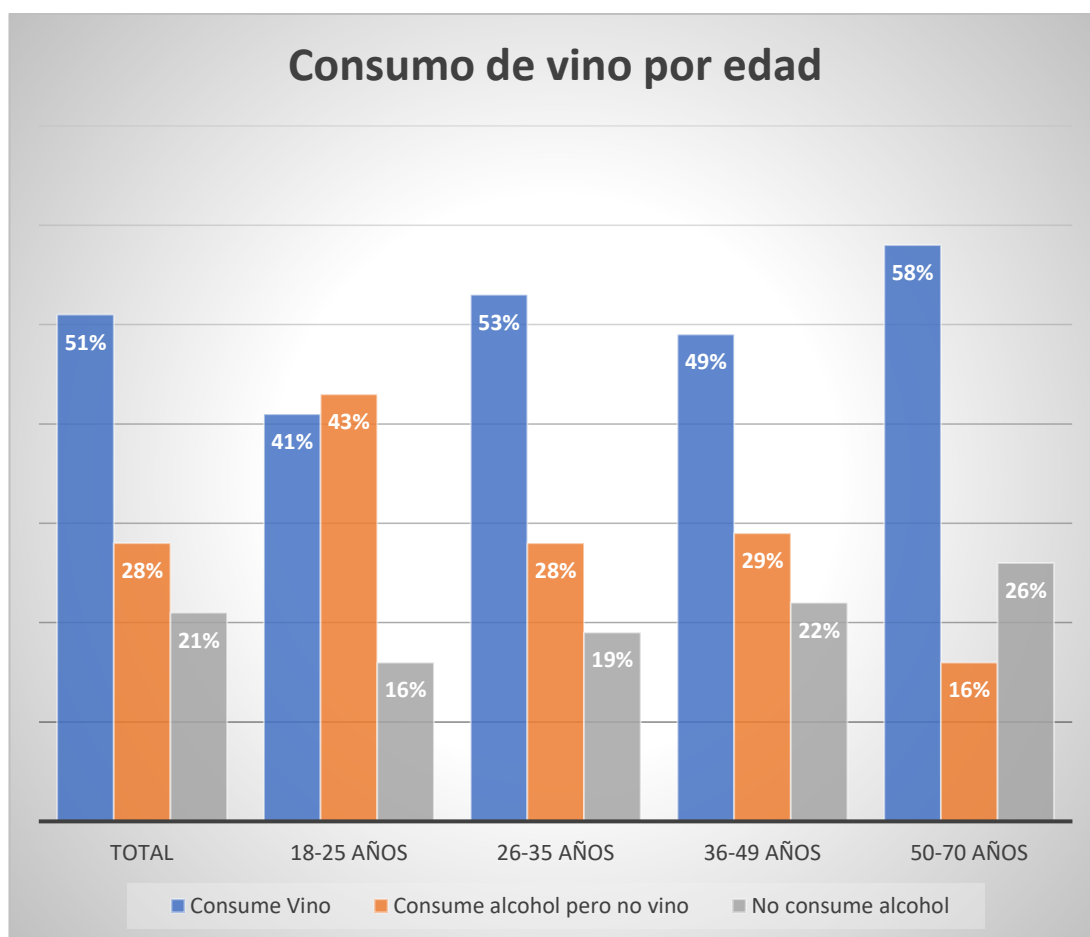
Fuente: Elaboración Propia (2018)

Anexo 4: Censo INDEC 2010- Población según la distribución territorial

Provincia	Población
1. Buenos Aires	15.625.084
2. Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151
3. Catamarca	367.828
4. Chaco	1.055.259
5. Chubut	509.108
6. Córdoba	3.308.876
7. Corrientes	992.595
8. Entre Ríos	1.235.994
9. Formosa	530.162
10. Jujuy	673.307
11. La Pampa	318.951
12. La Rioja	333.642
13. Mendoza	1.738.929
14. Misiones	1.101.593
15. Neuquén	551.266
16. Río Negro	638.645
17. Salta	1.214.441
18. San Juan	681.055
19. San Luis	432.310
20. Santa Cruz	273.964
21. Santa Fe	3.194.537
22. Santiago del Estero	874.006
23. Tierra del Fuego	127.205
24. Tucumán	1.448.188
Total	40.117.096

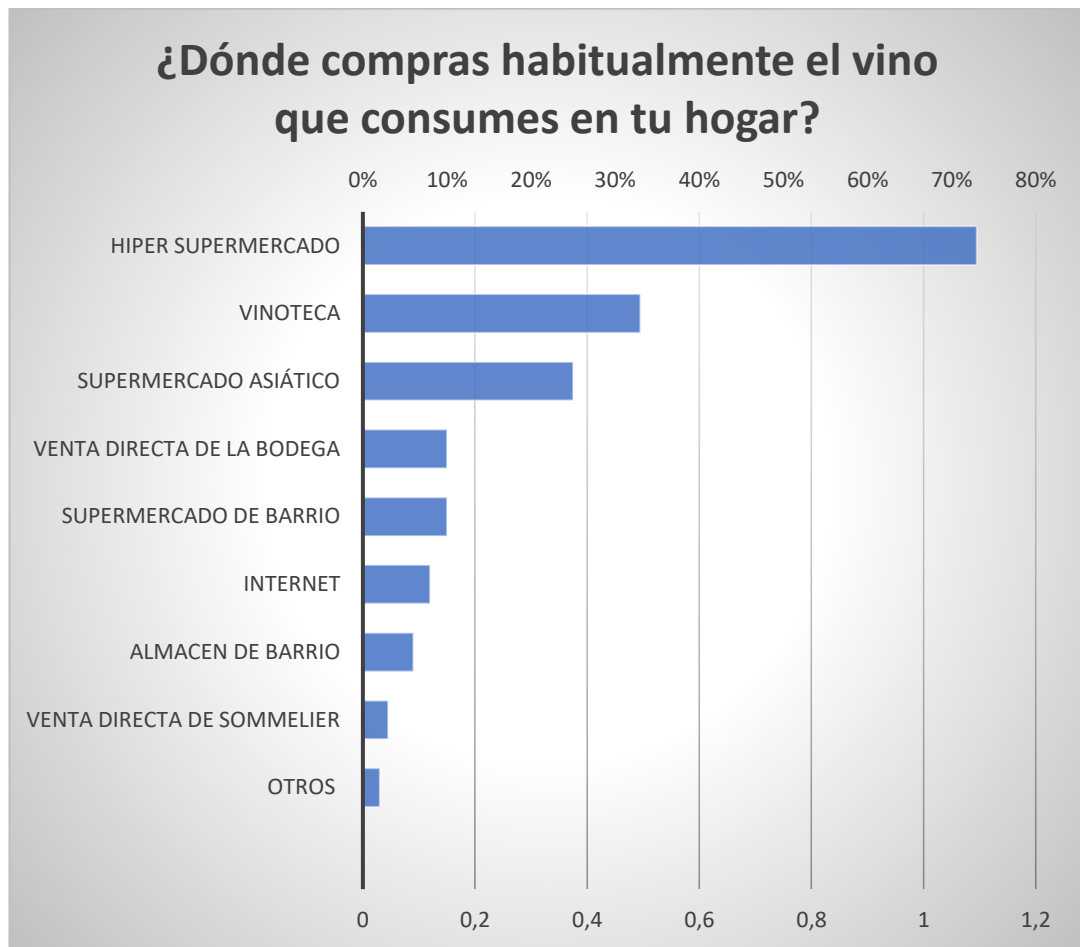
Fuente: INDEC (2010)

Anexo 5: Consumo de Vino por edad



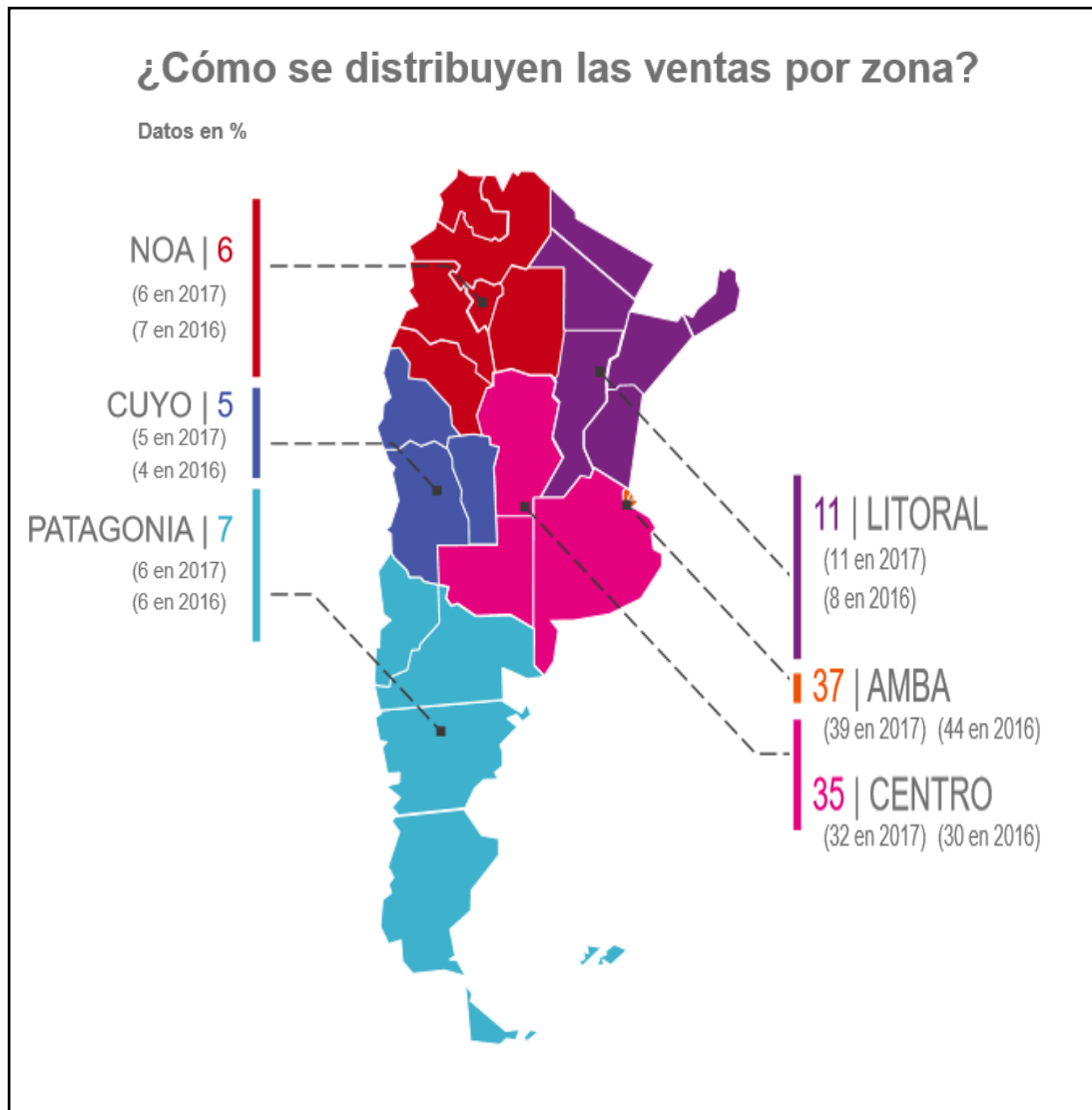
Fuente: Elaboración Propia (2018)

Anexo 6: Canal de Compra de Vino



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Anexo 7: *Cómo se distribuyen las ventas online*



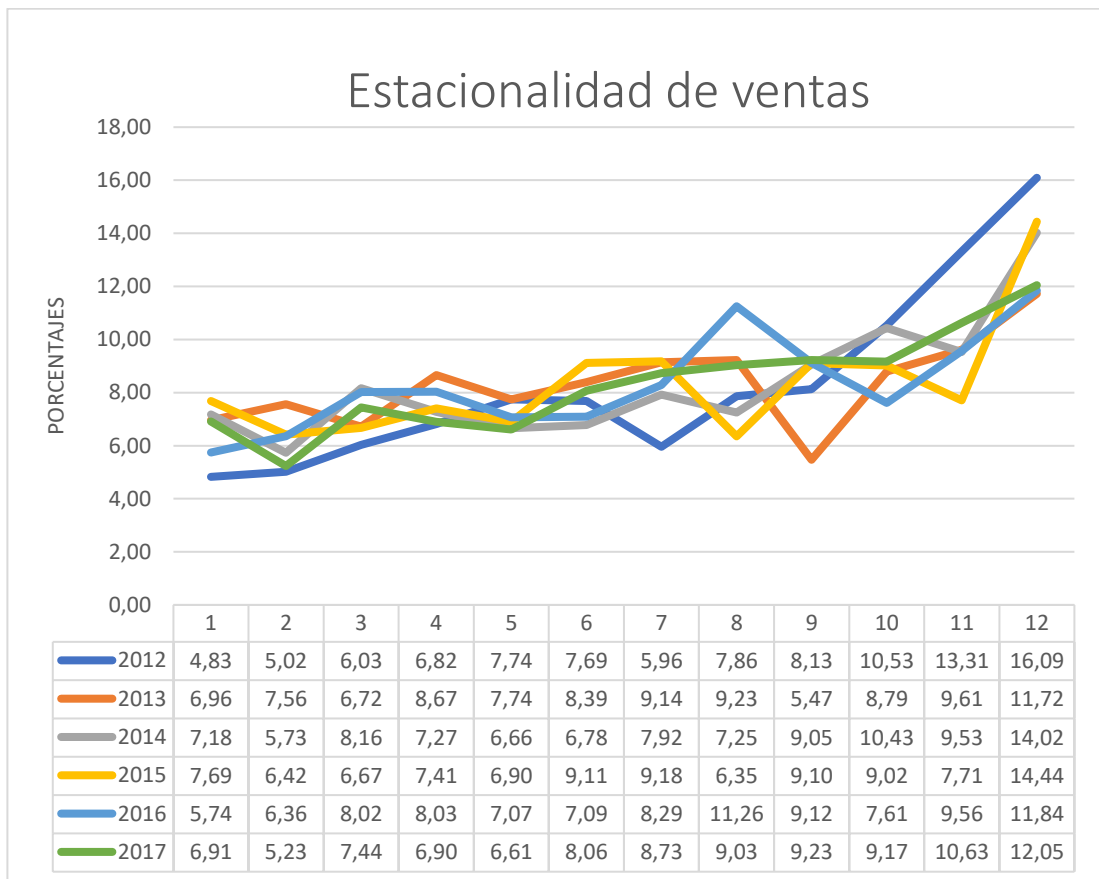
Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018)

Anexo 8: Facturación del E-commerce en el año 2018

Categoría - Rubro	Facturación					2018	
	2014 (MM)	2015 (MM)	2016 (MM)	2017 (MM)	2018 (MM)	Part.	Crec
Pasajes y Turismos	9.990	17.310	25.580	43.640	60.660	26%	39%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	27.175	12%	48%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	20.348	9%	41%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	19.709	9%	63%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	13.492	6%	48%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	8.560	4%	52%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	6.154	3%	72%
Indumentaria (no deportiva)	0.953	1.778	2.490	4.123	6.150	3%	40%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos.	0.780	1.348	2.669	4.090	5.973	3%	46%
Cosmética y Perfumería	0.744	1.116	2.273	3.577	5.572	2%	35%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	5.460	2%	82%
Artículos de Oficina	0.840	1.444	2.055	2.099	3.354	1%	68%
Materiales y herramientas de construcción	-	0.325	1.135	1.995	3.088	1%	47%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	27.339	12%	48%
Total, B2C	36.310	61.860	93.760	145.000	213.034	93%	47%
Total, C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	16.726	7%	48%
Total, B2C +C2C	40.110	68.240	102.700	156.300	229.760		47%

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2018)

Anexo 9: Estacionalidad de las ventas



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Anexo 10: Diagrama de Gantt de Puesta en Marcha

ACTIVIDADES/SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Análisis y toma de decisión										
Análisis y evaluación del proyecto por parte del propietario de la empresa										
Toma de decisión de implementar el sistema de venta online										
Desarrollo del catálogo										
Catalogar los distintos tipos de vinos para difundir la presentación										
Fotografiar los envases de los vinos que ofrece la empresa, por unidad y por embalaje (cajas)										
Descripción detallada de calidades, tipos de selección, maridaje, temperaturas de servicio, etc.										
Fijar los precios con descuento por compra online, por unidad, por cajas o cantidad significativa										
Creación de la tienda virtual										
Contratación de especialista en diseño de la página web										
Requerimientos del diseño										
Mantener actualizado el stock										
Registrar pedidos										
Editar los estados de los pedidos										
Generar factura										
Verificar pago aceptado										
Verificar domicilio de entrega										
Generar remito de entrega										
Preparar al personal afectado										
Instruir en el manejo del funcionamiento de la página Web										
Iniciar las operaciones online										
Implementación del sistema y corrección de errores										
Verificar las efectivas ventas online, el stock y la reposición de productos vía online										
Retroalimentación y seguimiento del número de visitas a la página										
Evaluación permanente de evolución financiera										
Confeccionar Flujos de fondos semanalmente										
Control mensual de ingresos y gastos operativos										

Fuente: Elaboración propia (2018)

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Aballay Montaña, Romina Alejandra
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	29.621.362
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Formulación de Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de Apertura de una tienda virtual en Loger Distribuidora de Vinos de la provincia de San Juan.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	romi-aballay@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.