



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario – Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Administración.

Trabajo Final de carrera.

Proyecto de inversión – “Emprendimiento de negocio vinería y fiambrería”

Alumno: Bruno Tosto

Tutor de Contenido: Lic. José Humberto Kruel

Tutor Metodológico: Mg. Alex Padovan.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>INTRODUCCION</b> .....	3
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b> .....	5
<b>1. DEFINICION DE LA INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO</b> .....	5
<b>1.1. INDUSTRIA</b> .....	5
<b>1.2. PRODUCTO</b> .....	6
<b>1.3. MERCADO</b> .....	8
<b>2. ANALISIS INTERNO DEL PROYECTO</b> .....	10
<b>2.1. RECURSOS</b> .....	10
<b>2.2. CADENA DE VALOR</b> .....	12
<b>2.3. BARRERAS DE ENTRADAS Y DE SALIDAS DEL PROYECTO</b> ..	13
<b>2.4. Análisis FODA</b> .....	14
<b>3. ANALISIS EXTERNO DEL PROYECTO</b> .....	16
<b>3.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS</b> .....	17
<b>3.2. MERCADO EXISTENTE</b> .....	17
<b>3.3. PRECIOS</b> .....	18
<b>3.4. PROVEEDORES</b> .....	18
<b>3.5. Clientes</b> .....	19
<b>4. ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO</b> .....	23
<b>4.1. Inversión</b> .....	23
<b>4.2. Proyecciones de ventas</b> .....	25
<b>4.3. Análisis de sensibilidad</b> .....	25
<b>4.4. Indicadores financieros</b> .....	27
<b>Bibliografía</b> .....	31

## **RESUMEN**

En el siguiente trabajo desarrollaremos el proyecto de inversión de una vinería/fiambrería ubicada en la ciudad de Rosario.

Llevaremos a cabo un análisis exhaustivo de lo que es desarrollar o emprender un negocio, en este caso, un comercio.

Debimos recopilar información no solo del producto que vamos a llevar a cabo y vender al cliente, sino también del entorno que influye en el éxito de un negocio.

Debimos realizar encuestas a diferentes personas con el fin de poder determinar qué es lo que requiere el mercado consumidor, así como también cual es la competencia y a que clientes orientaremos nuestro negocio.

Nos enfocamos en desarrollar un proyecto lo más actualizado posible a lo que es la realidad de hoy en día.

Aplicamos diferentes criterios financieros, para poder sacar conclusiones y tener un panorama general de lo que será en futuro de la empresa.

## **INTRODUCCION**

En el siguiente proyecto buscaremos dejar en claro, cual es la manera más rentable de llevar a cabo un proyecto de inversión y la fusión de una vinería/fiambrería.

Primero, debemos y es fundamental determinar donde la ubicaremos. La ubicación de un comercio en muchas circunstancias resulta determinante para el éxito a mediano y largo plazo. Por eso, después de analizar las diferentes opciones disponibles, decidimos llevarlo a cabo en el Barrio Echsortu de la ciudad de Rosario, siendo este uno de los barrios céntricos geográficamente hablando de dicha ciudad.

Después nos encontramos en la necesidad de aclarar, porque desarrollar una fusión de dos rubros diferentes en el comercio. Es de conocimiento general que ambos rubros se complementan, y teniendo en cuenta cuestiones a la realidad actual a nivel general del país, desarrollar un proyecto que abarque varias necesidades hace que también sea mayor el porcentaje de clientes al cual destinaremos nuestro servicio. Además, estamos hablando de dos rubros donde en la actualidad van en alza, con perspectiva de crecimiento y también con la capacidad de fusionarse inclusive con más rubros. Desde este punto de vista, nos da expectativa de crecimiento y flexibilidad a la hora de manejar el negocio.

El sector de la vinería a partir del año 2000 tuvo un auge importante que se vio discontinuado no hace muchos más de 6 años para acá, donde el sector se vio tremendamente perjudicado por diferentes motivos, entre ellos se encuentran la situación del país, las políticas económicas aplicadas al sector, las pérdidas progresivas de mercados en el exterior, que llevaron al exceso de productos para el mercado interno. También existen otros factores que lo afectaron, como la inflación, la pandemia actual que nos llevó a una crisis económica muy importante, donde muchas personas empezaron a desarrollar comercios familiares destinados a la alimentación y primeras necesidades.

Por el otro lado, tenemos el sector de la fiambrería, que a niveles de crecimiento no se tienen muchos datos exactos, pero si lo que podemos aclarar es lo que se ve en la calle y es que cada día aparecen más negocios de este rubro y que a pesar de la incertidumbre a nivel país que hoy manejamos, es un sector que se mantiene estable y en crecimiento.

Dicho todo esto, y para concluir la introducción, nos encontramos en la necesidad del momento uno a la hora de iniciar dicho negocio, de definir cuál será nuestra misión y visión.

Cuando denominamos dichos conceptos hacemos referencia a la situación y a los objetivos que una organización pretende alcanzar, o sea que hablamos de una situación buscada y deseada por la empresa.

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer” (Thompson, 2006).

Y la visión según Jack Fleitman es el camino al que se dirige la empresa a largo plazo y son necesarias para determinar y orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con las de competitividad (Thompson, 2006).

Dicho esto, podemos decir que la misión del proyecto es obtener un posicionamiento en el mercado beneficioso con respecto a la competencia, brindar un producto y servicio de alta calidad, así como también una muy buena experiencia y la mejor relación calidad-precio posible para generar y fortalecer la fidelización de los clientes.

Y lo que podemos decir en base a la visión, es que trataremos de lograr dicho posicionamiento para afianzar económicamente el negocio, con el fin de lograr recuperar la inversión inicial, para poder proyectar a futuro, en base a mantener y expandir en negocio a lo largo del tiempo.

## **DESARROLLO DEL PROYECTO**

### ***1. DEFINICION DE LA INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO***

#### **1.1. INDUSTRIA**

Dicho emprendimiento se desarrollará en el sector comercio, principalmente en el rubro comidas y bebidas, con el fin de la obtención de una prestación económica tras dicha actividad. Lo que podemos decir es que, en la fusión de dos ideas de negocios, logramos captar la clientela no solo de aquellas personas que buscan buenos fiambres o vinos por separados, sino también ofrecérles un paquete de productos que no solo están relacionados con dichas actividades, sino también con actividades complementarias.

Dicho de esta manera, buscamos captar una clientela bastante amplia, con el fin de poder estabilizar las ventas y hacer de este proyecto un negocio rentable.

La industria de la vinería y de la fiambrería en los últimos años ha ido en aumento, el sector comercio ha crecido notablemente a la par, esto se debe a que ha aumentado la producción de vinos, y de variedades de los mismos en este último tiempo, y por el lado de la fiambrería a que hoy en día existen más productores masivos de fiambres, así como la tendencia de probar cosas de buena calidad ya que se busca una experiencia diferente.

Entonces nos encontramos en la situación de llevar a cabo un proyecto de calidad en sectores que han crecido últimamente con la expectativa de brindar una experiencia diferente y crear la fidelización de nuestra clientela.

Haciendo referencia al barrio Echesortu, podemos decir que tenemos muchas expectativas de crecimiento, ya que es un sector de la ciudad con mucha circulación no solo de automóviles sino también de personas transitando la zona, donde existe clientela de diferentes edades, con diferentes preferencias y gustos. Dándonos un abanico de posibilidades a la hora de crear nuestro perfil de negocio.

En la figura 1 podemos visualizar una de las calles principales de dicho barrio:

**Figura 1**

*Barrio Echesortu, Ciudad de Rosario.*



**1.2. PRODUCTO**

El fin principal del proyecto está en lograr una estabilidad a lo largo del tiempo mediante la venta de fiambres y vinos, dicha estabilidad se logrará mediante una fidelización constante de nuestro cliente. Para lograr esto, nosotros enfocamos nuestro negocio, a brindar una experiencia de calidad y estilo, debemos estar en cada uno de los detalles de la venta, ya que los detalles son los que nos permitirán lograr la diferenciación con la competencia.

Para estar en todos los detalles, decidimos dividir el negocio en tres sectores, dentro de los cuales podemos definir la fiambrería, la vinería y productos complementarios.

Realizaremos esta sectorización debido a que de esta manera podemos definir con mayor exactitud cada uno de los rubros, así como también poder compararlos económicamente y poder determinar cuál es más rentable, cual genera más gastos, cual hay que mejorar, entre otros aspectos.

### **1.2.1. FIAMBRERIA**

Hay que tener en cuenta que este es un rubro, donde hay mucha diversidad, y cuando hablamos de diversidad hacemos referencia no solo a la calidad sino también a los precios.

Teniendo en cuenta el perfil que queremos darle a nuestro negocio, trabajaremos con fiambres de media y alta calidad. La sectorización se realiza con el fin de que hoy en día es muy difícil abarcar todos los sectores sociales, por eso es necesario y fundamental definir a quien ira destinado el negocio, y en base a esto determinar la materia prima que trabajaremos.

Dentro de las marcas que trabajaremos podemos nombrar a:

#### **MARCAS DE FIAMBRES**

- PALADINI
- LA TIROLESA
- LARIO
- PRODUCTOS REGIONALES COLONIA CAROYA
- PRODUCTOS REGIONALES ONCATIVO
- VERONICA

### **1.2.2. VINERIA**

En este sector también podemos determinar una gran variedad de vinos, y teniendo en cuenta el criterio de la fiambrería, también debemos aplicarlo en este rubro.

Al haber tanta variedad de los mismos, no solo en calidad sino también en precios, también optaremos por una calidad-precio de término medio a alto.

Pero dentro de este rubro no identificaremos los tipos de vinos que trabajaremos debido a la gran cantidad de los mismos que existen, y no solo por la cantidad, sino que existen ocasiones donde marcas específicas de vinos son difíciles de conseguir o dependen de su estacionalidad. Lo que si haremos, es incluir no solo vinos, sino todas aquellas bebidas complementarias con grado de alcohol o no, que serán comercializadas en el local.

Entre ellas nombraremos:

### **CATEGORIAS DE BEBIDAS**

- VINOS TINTOS
- VINOS BLANCOS
- VINOS ROSADOS
- LICORES
- BEBIDAS BLANCAS
- WHISKYS
- CERVEZAS
- APERITIVOS
- GINES
- GASEOSAS

### **1.2.3. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS**

Dentro de este rubro, podemos identificar todos aquellos productos destinados a la venta dentro del local, que no pueden ser considerados dentro de los rubros anteriores.

Podemos mencionar dentro de ellos:

### **PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS**

- MIEL
- ACEITES DE OLIVA Y ACEITUNAS
- SALSAS SABORIZANTES
- DULCES REGIONALES
- SALES ARTESANALES
- SNACKS

### **1.3. MERCADO**

El mercado se puede definir como el conjunto de instituciones, organismos, entes, procedimientos y agentes que participan en el intercambio de cualquier bien o servicio. Mediante este se determinan los precios de todos los bienes o servicios de las economías.

Dentro del análisis de mercado que podemos realizar en este caso, podemos identificar diferentes agentes, entre ellos:

1.3.1. *Clientes*, que son todos aquellos a los que va a ir destinado nuestro servicio.

Dentro de este, podemos identificar a los siguientes:

El cliente regular, que se caracteriza por un grado de fidelización con nuestro servicio, y su compra será regular y continua.

El cliente ocasional, es aquel que por una situación fortuita ingresa al local, lo que se debe tratar de lograr es que este cliente pase a ser un cliente potencialmente regular, todos los esfuerzos deben estar destinados a ese fin, lo lograremos mediante una atención personalizada y obviamente satisfaciendo la necesidad del mismo.

Nuestros clientes van a ser principalmente todos aquellos individuos que vivan en la ciudad de Rosario, fundamentalmente aquellos que se encuentran cerca del barrio Echessortu y zonas aledañas. Si bien dichos clientes y la captación de la zona geográfica son importantes, también desarrollaremos herramientas que nos permitan captar más clientes, y que el límite geográfico no sea un limitante para poder comercializar. Hoy en día existen diversos canales de comunicación y distribución claves para poder competir fuera de los límites geográficos, como es el caso de el desarrollo de páginas web del local, cadetería para poder distribuir el producto, desarrollo de perfiles en redes sociales como Instagram, Facebook, entre otros.

1.3.2. *Proveedores*, claves para poder abastecer con la mercadería correspondiente el local. Son claves en el sentido de que, si no conseguimos los proveedores correspondientes, podemos entrar en faltantes de stock, y de esa manera entrar en una dinámica de negocio que a mediano y largo plazo es perjudicial.

En este apartado voy hacer una sutil aclaración en la relación con los mismos, hoy en día es fundamentas tener una buena conducta a la hora de abonar las deudas con proveedores, ya que de esta manera se puede conseguir financiación, formas de pagos más flexibles, productos o descuentos especiales, entre otros beneficios.

Lograr una amplitud y aumentos de las ventas, va a llevar a que los pedidos realizados y las interacciones con los proveedores sean mas regulares, ampliando de esta manera el poder de negociación de la empresa.

Los proveedores que utilizaremos, serán todos aquellos que trabajen y distribuyan en la Ciudad de Rosario, preferentemente en el barrio Echessortu. Y todos aquellos proveedores que trabajen productos específicos y de producción artesanal (como es el caso de los chacinados de Oncativo), estudiar y analizar la manera de obtenerlos de manera frecuente y económica. O sea, analizar los canales de distribución más rentables y directos para hacerse de la adquisición de dichos productos.

1.3.3. *Competencia*, denominaremos a todos aquellos agentes que actuaran en el mismo sector donde desempeñaremos la actividad, de esta manera trabajaran con nuestros clientes, principalmente con los ocasionales. Es de vital importancia analizar los mismos, para tener en cuenta diferentes aspectos, como por ejemplo que debemos mejorar en base a la competencia, que ventaja competitiva podemos implementar, en que nos están sacando ventaja y por ende clientela.

Nuestros competidores serán todos aquellos que se encarguen de la venta directa como indirecta no solo de vinería, sino también de fiambrería. Dicho de otra manera, todos aquellos negocios físicos y digitales que se encarguen de la venta de:

- Comercios dedicados a la venta de fiambres/vinos/bebidas alcohólicas/productos regionales, tanto de manera individual como conjunta.
- Emprendimientos o empresas dedicadas a la venta de los rubros anteriores de manera digital, o sea a través de las redes.
- Comercios artesanales y ferias estacionales aledañas al local.
- Hipermercados nacionales o internacionales cercanos.
- Distribuidores dedicados a la venta al por mayor como por menor.

## **2. ANALISIS INTERNO DEL PROYECTO**

Para poder desarrollar este análisis, hay que tener en cuenta todos aquellos elementos y componentes que la empresa posee a la hora de desarrollar su actividad, y dentro del análisis interno podemos desglosar el mismos en los RECURSOS que posee la misma, así como también su CADENA DE VALOR , diferenciando las actividades primarias de las secundarias del ente.

### **2.1. RECURSOS**

Según José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín (2007), definen los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia.

### **2.1.1. RECURSOS TANGIBLES**

a. MATERIAS PRIMAS: es aquel recurso tangible que será utilizado para la venta directa del local, en este caso específico son todos aquellos elementos que completaran el rubro tanto de la fiambrería como la vinería entre otros.

Lo que podemos decir es que dicha materia prima tiene una vida útil bastante diferente en cada rubro, podemos determinar que las partes de bebidas y vinos tienen una vida útil de mediano a largo plazo, haciendo referencia a meses y en el caso de los vinos de años.

Por el otro lado, tenemos el caso de los embutidos, que, por ser clasificados como alimentos perecederos, tienen por lógica una vida útil de unos pocos meses, dependiendo del nivel de conservación de la mismos.

b. INSTALACIONES Y TERRENOS, hacemos referencia en este caso específico a el lugar físico que va a tener el local, como ya lo habíamos mencionado anteriormente, va a estar ubicado en el barrio Echesortu, ciudad de Rosario. Eso con lo mencionado a la ubicación, después tendremos las instalaciones que debemos tener en el establecimiento o fuera de él para poder desempeñar la función correctamente. Estas instalaciones no solo son físicas, sino puede no serlo, como el caso de un Software de cobranza o caja, que constituyen como parte de una instalación correspondiente y necesaria para la empresa.

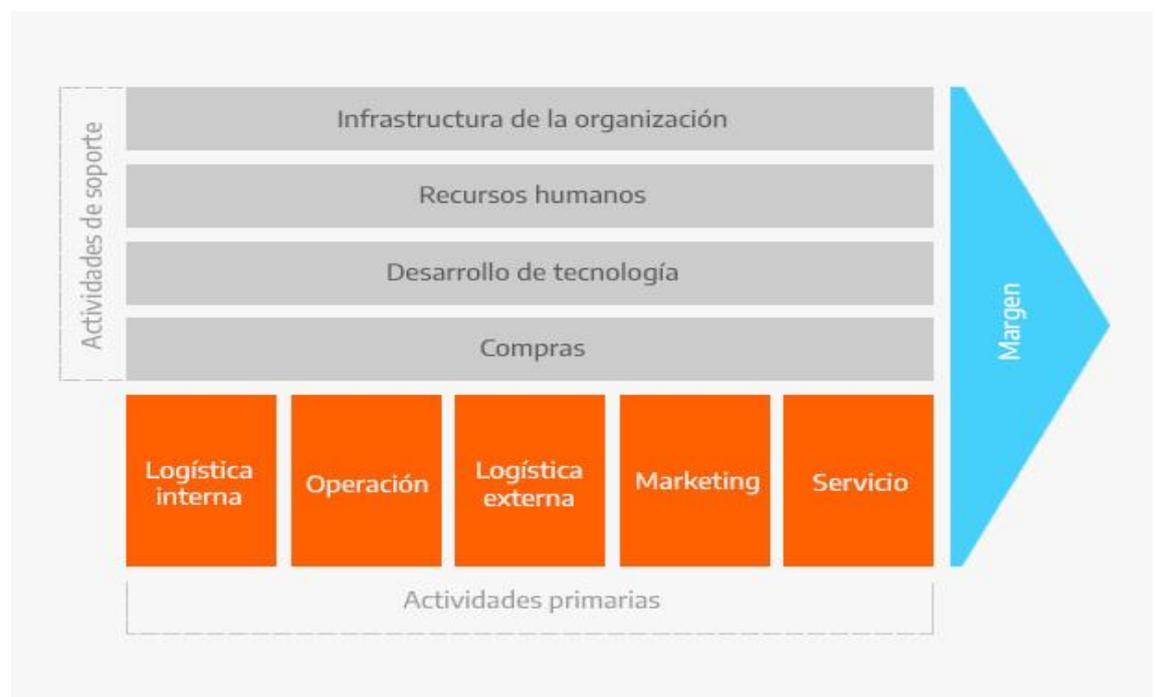
c. MEDIOS DE TRANSPORTE, son todos aquellos medios en los cuales haremos que la mercadería, llegue a nuestras manos, para luego poder realizar la venta al consumidor final, de vital importancia para determinar la capacidad de autoabastecerse de la empresa, de conseguir opciones y las maneras de conseguirlo al menor costo posible. En la empresa, los medios de transportes no serán un inconveniente debido a que el local será localizado en una ciudad grande, con diferentes maneras de llegar a la ubicación del local.

### **2.1.2. RECURSOS INTANGIBLES**

a. RECURSOS HUMANOS, de vital importancia dentro de cualquier organización. Es aquel recurso que se debe tener siempre en buenas condiciones, motivado e incentivado para lograr los objetivos correspondientes. Si solo enfocamos nuestras metas en fines económicos y financieros, sin tener en cuenta este recurso, es muy difícil llegar a los mismos. Son de vital importancia por su capacidad de lograr o no los objetivos en base a como se trabaja con este recurso En nuestra empresa constituido por cada una de las personas encargadas de la organización, atención al cliente, seguimientos de pedidos, reposición de mercadería, etc.

b. LEGALES, son todos aquellos destiados a derechos de autor, patentes, marcas, o verificaciones y permisos registrables, que la empresa necesita.

## 2.2. CADENA DE VALOR



*Ilustración 1. Cadena de valor y sus actividades.*

Básicamente la cadena de valor lo que trata de determinar y explicar es como las actividades primarias y de soporte de una empresa se relacionan entre sí, para generar “valor” a la empresa, con el fin de lograr los objetivos planteados.

Dentro de las actividades primarias tenemos:

- *La logística interna y externa* que es la logística encargada del almacenamiento, recepción y distribución de la materia prima o producción. En la empresa, esta logística será realizada por el local físico en cuestión, y se utilizarán cadetes contratados para la distribución en caso de casos de ventas externas o especiales.
- *Operación*, básicamente la transformación de la materia prima en producto final. En este proyecto se brindará un servicio, por lo no llevaremos como actividad principal la producción, pero si realizaremos, cortes de fiambres, tablas de fiambres, tablas gourmet entre otras cosas, como una forma de transformación o producción.
- *Marketing*, actividades con el fin de dar a conocer y a comercializar el producto. En esta situación, son todos los medios que se utilizaran para llegar al cliente, con el fin de distribuir nuestro producto y servicio, y poder aumentar ventas y expandir horizontes.
- *Servicio*, que puede llegar a llevar la venta principalmente algo post-venta.

Luego tenemos las actividades externas:

- *Infraestructura de la organización*, aquellos sectores destinados a que la organización funcione correctamente. Como por ejemplo tener un sector contable propio y seguro, sistemas de información de datos tanto de proveedores como de clientes, entre otras cosas.
- *Recursos humanos*, dedicaremos actividades enfocadas para una correcta selección del personal, pero así también para que se genere una correcta atmosfera laboral.
- *Desarrollo de tecnologías*, incorporadas por la empresa para poder llevar a cabo la cadena de valor de manera correcta.
- *Compras*, de todos los materiales necesarios para poder llevar a cabo la actividad en general de la empresa.

### **2.3. BARRERAS DE ENTRADAS Y DE SALIDAS DEL PROYECTO**

Podemos definir como barreras a todos aquellos impedimentos que la empresa debe poder superar para poder desarrollar su actividad de manera habitual.

Dentro de estas tenemos las barreras de entradas, aquellas necesarias para poder ingresar al mercado, y por el otro, tenemos las barreras de salida, que como lo dice la

palabra son aquellas barreras que debemos superar para poder salir de una actividad específica.

-Barreras entrada:

✚ En general, podemos decir que el rubro alimenticio al cual nos dedicaremos, tiene muy pocas barreras de entradas y principalmente estas no son determinantes. Una de las barreras que podemos llegar a toparnos, es la de tener inconvenientes con proveedores específicos, debido a que tiene pautas de sana competencia y pueden llegar a no suministrarnos productos debido a que ya le proveen a algún competidor cercano.

✚ Después podemos hacer mención, a alguna habilitación municipal o legal para poder desarrollar la actividad de manera habitual. Como puede ser el caso de alguna habilitación de la municipalidad con el rubro gastronómica, que pueda dificultar el inicio con normalidad de nuestra actividad.

✚ Otra barrera, que no va a ser excepcional, va a ser el lugar que nuestra competencia cercana ya tiene en el mercado, y como estos van a actuar en consecuencia de nuestra presencia, afectándonos por ejemplo en la competencia de precios, clientela, proveedores, etc.

- Barreras de salida:

✚ Debido a que estamos en un momento de inicio de actividad, es difícil definir barreras de salida, debido a que lo que se busca es poder seguir con la actividad en el rubro, por ende, a este punto lo dejaremos para un futuro incierto.

## 2.4. Análisis FODA

Este análisis, generalmente se realiza para poder determinar la rentabilidad, y factibilidad que va a tener un proyecto determinado, debido a que en este análisis tenemos en cuenta aspectos que son internos y externos de la empresa.

Dentro de los aspectos internos, podemos decir que son las debilidades y las fortalezas que posee la empresa, y dentro de los aspectos externos, son las amenazas y oportunidades que se presentan.

Las debilidades y fortalezas son aspectos internos debido a que son características específicas del proyecto o empresa, está directamente relacionadas a su composición y formato. En cambio, los aspectos que son externos, lo son porque no están directamente relacionadas con el proyecto en sí, sino están vinculados al mercado o ámbito donde actúa la empresa, dicho de otra manera, son situaciones que se le presentan a la empresa pero que no depende exclusivamente de ellas.

#### **a. FORTALEZAS**

- En un principio, lo que se busco fue combinar dos rubros diferentes, que se complementen, con el fin de abarcar más clientela en el mercado. Nos mejorará el mercado objetivo y nos permitirá en un futuro, si se quiere, proponer ampliar el rubro e incorporar algo más.

- Invertiremos en las redes, con el fin de abarcar nuestro mercado físico. Tenemos la idea y la conciencia de que, si se realiza una correcta utilización de las redes y de los medios de comunicación, podemos lograr una ventaja competitiva con respecto a competidores más tradicionales.

- Capacitaremos a todos y cada una de las personas que constituirán el staff de la empresa, ya que lo que pretendemos lograr es una experiencia diferente en la relación vendedor-cliente, con el fin de que el mismo se retire del local con la sensación de bienestar, con el fin de lograr la fidelización del cliente.

#### **b. OPORTUNIDADES**

- Debido a la pandemia, podemos decir que la economía se vio muy afectada. Dentro de los rubros que más se vieron beneficiados podemos encontrar el rubro alimenticio, es de los rubros que más aumento su consumo, debido a que las familias dejaron de invertir, o darse ciertos lujos, para darle prioridad a la alimentación.

- La competencia, no lleva a cabo una explotación de todas los medios posibles y disponibles en la actualidad para poder llegar al cliente. Y tampoco hace servicios post-venta o seguimiento de pedidos, nosotros si lo llevaremos a cabo, con el fin de lograr la correcta satisfacción del cliente.

- Combinación de dos rubros bien posicionados en el mercado, rubros diferentes pero complementarios.

#### **c. DEBILIDADES**

- Poco conocimiento de las temporadas de sector físico donde actuaremos, si bien conocemos el barrio y el movimiento, no conocemos con exactitud cuáles son los momentos o épocas donde la venta fluctúa, aumenta o baja. Se puede denominar como una debilidad debido a que no podemos realizar pronósticos más exactos, debido a que no tenemos la experiencia.

- Personal escaso, debido a que el personal tendrá una capacitación especial. En un comienzo es difícil preparar muchas personas, al mismo tiempo, por ende, apenas arranquemos con la actividad las personas capacitadas al 100% no serán demasiadas.

- Poca capacidad de negociación con los proveedores desde el momento 0. Esto se da debido a que comenzaremos de 0 en el rubro, y por ende nuestra capacidad de negociación con proveedores es baja, y eso nos pone en desventaja con la competencia.

#### **d. AMENAZAS**

- Competidores directos, con más experiencia y capacidad de enfrentarnos ante nuestra aparición.

- Clientela fija, con costumbres determinadas, que nos llevara tiempo y esfuerzo poder modificarlas o hacerlos clientes fijos.

- Desinformación de la clientela de nuestra existencia, hasta que pase un tiempo relativamente razonable.

- Reforma de impuestos internos o regionales que puedan afectar nuestra actividad.

### **3. ANALISIS EXTERNO DEL PROYECTO**

En este análisis haremos referencia a todo lo que sería el entorno del proyecto, o sea todos los agentes con los que nuestra empresa actuara de manera habitual.

### **3.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Podemos definir como productos sustitutos todos aquellos productos que no comparten las mismas características que el nuestro, pero que satisfacen las mismas necesidades.

Dentro del rubro de los vinos, podemos nombrar muchos productos sustitutos, dentro de este podemos decir las gaseosas de todas las marcas, bebidas alcohólicas en general, etc.

Por el lado del rubro de la fiambrería, sus productos sustitutos también son amplios. Podemos mencionar en primer lugar todos los derivados de la carne vacuna, del cerdo, pollo entre otros animales. También todos los productos elaborados sin tacs, ya que complace la función de alimentación y todo lo que sirva para destinarse como alimentación.

### **3.2. MERCADO EXISTENTE**

Este es el mercado que nos vamos a encontrar desde el momento 0 que iniciemos nuestra actividad. Va a estar constituido por todos los locales físicos o no que se encarguen directa o indirectamente de nuestro rubro.

Podemos mencionar a locales de la ciudad de Rosario, principalmente que se encuentren en la cercanía del barrio Echesortu, así como también locales digitales que se encarguen de la distribución en la zona donde nosotros enfocáramos, así como también viajantes que se dediquen a la venta al consumidor final.

No debemos olvidarnos de los supermercados, que por ser grandes cadenas que acumulan muchísima clientela son una competencia muy fuerte, posicionándose de gran manera haciendo muy difícil competir contra ellos no solo en precio sino también en variedad, por eso una de nuestras armas o herramientas es la atención especializada y la gran calidad de la que dispondremos.

### **3.3. PRECIOS**

Este es un apartado fundamental para determinar cuál va a ser el margen de ganancia, o el valor por encima de nuestro costo que asignaremos al bien que ofreceremos.

Hay que tener en cuenta que lo que nosotros realizaremos será una reventa de un producto ya terminado, por ende, nuestra empresa no tiene gastos de fabricación específicos. Pero si tendremos gastos relacionados con la obtención de esas materias primas y su posterior venta, ya sea directa de local o por medio de distribución a cargo de la empresa. Cada uno de estas instancias tiene involucradas consigo gastos, que hay que tener en cuenta a la hora de poner el precio final de venta.

Pero en nuestra empresa, con el fin de realizar una unificación de criterios, aplicaremos a cada rubro en particular un porcentaje de ganancia sobre costo genérico, diferenciándolo en 2 rubro diferentes.

Por un lado, tendremos el caso de la vinería, que por conocimiento previo y por estudios realizados en la competencia no solo en precios sino en diversidad, lo que haremos es aplicar un 50% de ganancia sobre costo.

Por el otro lado, tenemos el caso de la fiambrería, que también por conocimiento de precio y por investigación a la competencia, llegamos a la conclusión de aplicarle un 70% de ganancia sobre el costo.

### **3.4. PROVEEDORES**

En este caso, también debemos realizar mención y desglosar los rubros por separado.

Por un lado, tendremos el caso de los proveedores de vino, que nos especializaremos en aquellos distribuidores de vino de la ciudad de Rosario, que ofrecen una gama variada de vinos en general. También trabajaremos con fincas exclusivas, en el caso de vinos de alta gama que no lleven a cabo una venta al por mayor de dicho producto.

No solo trabajaremos con vinos, por ende, también trabajaremos con marcas oficiales de bebidas con o sin alcohol, y también con distribuidores de marcas alternativas.

Por el otro lado, tenemos la fiambrería, donde trabajaremos con proveedores de distribución masiva de fiambres, que también tienen diferentes gamas y calidades de fiambres. También contactaremos productores de calidad de embutidos, para poder obtener productos más específicos de media y de gama alta, para poder diferenciarnos de la competencia.

Trabajaremos con muchos proveedores, debido a que en ambos rubros hay diferentes productos para poder obtener, es bueno establecer y desarrolla una buena relación con los mismos ya que esto aumentara nuestra capacidad de negociación, de obtener financiación entre otras cosas.

### **3.5. Cientes**

Los clientes o el mercado objetivo al cual va destinado nuestro producto, es a todo el cliente de clase media, y clase media alta. Debido a que lo que pretendemos lograr es brindar un producto diferente, atendiendo las necesidades de los clientes que buscan una experiencia diferente.

Estos clientes, serán todos los vecinos o personas que pasen por nuestro local y conozcan, de mas esta decir que también serán todas aquellas personas que decidan comprarnos a través de las redes sociales, donde no solo se limitara a la zona de rosario, sino también a lugares donde podamos mediante un comisionista hacer llegar nuestro producto.

Haciendo referencia a las edades de la clientela, podemos mencionar que la mayoría de nuestros clientes serán mayores de edad, podríamos decir que aproximada el 70% son personas mayores de edad, entre 25 y 40 la mayoría, principalmente por la zona donde se encuentra el local.

Realizamos una encuesta a 100 personas que habitan en zonas aledañas a la ubicación del local, le realizamos una seria de preguntas basadas en dos focos principales, el primero en base al rubro seleccionado, y segundo en base a la frecuencia de las compras on-line.

- Encuesta en base al rubro:

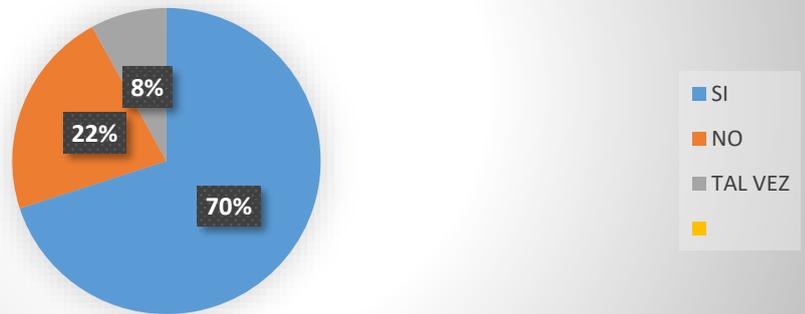
Cantidad Encuestados	100			
Negocio	Fiambrería-Vinería			
Preguntas		SI	TAL VEZ	NO
1- ¿Conoce en la zona algún negocio que combine fiambreria-vineria?		35	0	65
2- ¿Le gusta la idea de combinar estos dos rubros?		70	8	22
3- ¿Anexaría otro rubro?		41	19	40

- Gráfico pregunta 1



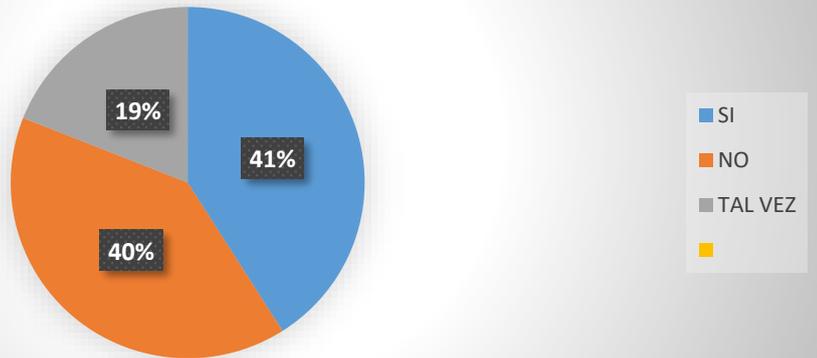
- Gráfico pregunta 2

### ¿Le gusta la idea de combinar estos dos rubros?



- Gráfico pregunta 3

### ¿Anexaría otro rubro?

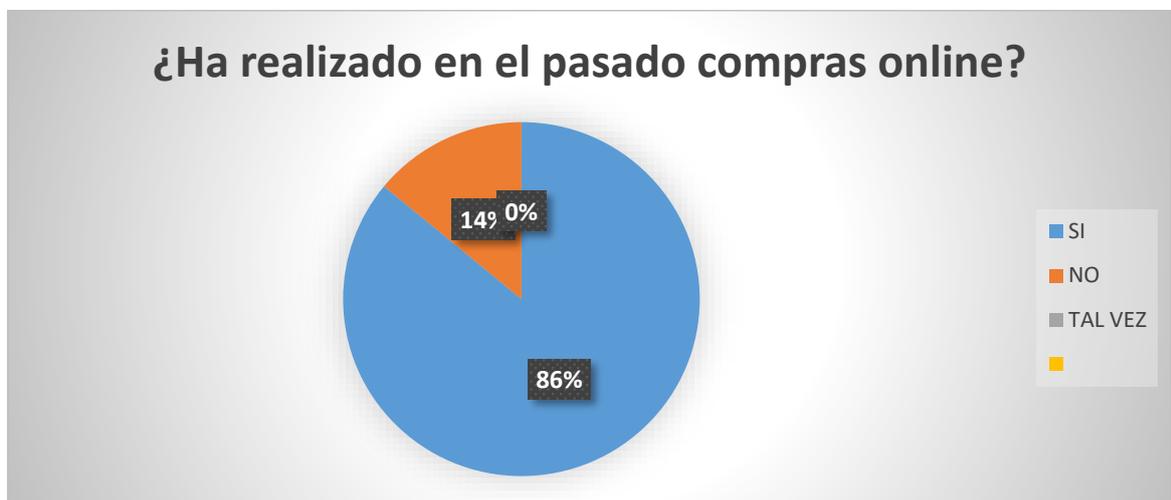


- Encuesta en base a las compras on-line:

ENCUESTA EN BASEA COMPRAS ONLINE					
Cantidad Encuestados	100				
Negocio	Fiambreria - Vineria				
Pregustas			SI	TAL VEZ	NO

1- ¿Ha realizado en el pasado compras on-line?	86	0	14
2- ¿si ha realizado, ha comprado fiambre y vinos?	28	0	58
3- Lo que compro, ¿llego en tiempo-forma y cumplio sus expectativas?	61	9	16

- Grafico pregunta 1



- Grafico pregunta 2



- Grafico pregunta 3



#### 4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

“El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.” (Rosillón, 2009)

Existen diferentes métodos para poder realizar un análisis exhaustivo financiero del proyecto. Tendremos en cuenta algunos conceptos como es el caso del periodo de recupero de la inversión(PRI), el valor actual neto (VAR), y la tasa interna de retorno (TIR).

##### 4.1. Inversión

Tabla 1. Inversión inicial

Tramites y habilitaciones			
AFIP			\$ 15.000
Municipalidad y varios			\$ 22.000
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ 37.000
Publicidad			
Detalle			TOTAL
Página Web			\$ 10.000
Promocion en radio			\$ 20.000
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ 30.000
Muebles y Utiles			
Detalle			TOTAL
Estructura de madera para la vineria			\$ 45.000
Hladeras exhibidoras x4			\$ 120.000
Computadora			\$ 45.000
Heladera exhibidora fiambre			\$ 60.000
Cortadora de fiambre			\$ 25.000
Celular del negocio			\$ 30.000
Balanza Systel x2			\$ 50.000
Muebles y utiles varios			\$ 20.000
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ 395.000
Gastos y Sellados del Contrato de Alquiler			
Monto del Contrato	Porcentaje	TOTAL	
36x\$20000)= \$72000	10%	\$ 72.000	
TOTAL INVERSION INICIAL			
DETALLE			Total
TOTAL			\$ 534.000

Para poder dar inicio a las actividades de la empresa, se deberá contar con aproximadamente \$534.000 como minimo. Debido que a medida que se vayan

desarrollando las actividades van a ir apareciendo gastos que no tenemos en cuenta desde un comienzo.

Hay que tener en cuenta que acá no se está teniendo en cuenta las mercaderías del local, debido que la misma será una parte financiada con los proveedores y la otra pagada en el momento. Vamos a estipular que los costos en materia prima son de \$750.000.

Teniendo en cuenta la inversión en materia prima, y la inversión en infraestructura, se deberá abonar \$1.284.000.

Pero la inversión inicial será abonada y aportada por los socios que conformaran el negocio

#### **4.2. Proyecciones de ventas**

En el siguiente apartado lo que realizaremos será un análisis de las ventas que se van a esperar para los primeros 3 años del negocio.

Tabla 2. Proyecciones de ventas.

	Prom.ventas diarias 2022	Ventas Mens. 2022	Prom venta diarias 2023	Ventas mens. 2023	Prom. Ventas diarias 2024	Ventas mens
Enero	\$ 24.000	\$ 744.000	\$ 26.000	\$ 806.000	\$ 30.000	\$ 930.000
Febrero	\$ 26.000	\$ 728.000	\$ 30.000	\$ 840.000	\$ 33.000	\$ 924.000
Marzo	\$ 30.000	\$ 930.000	\$ 35.000	\$ 1.085.000	\$ 38.000	\$ 1.178.000
Abril	\$ 30.000	\$ 900.000	\$ 35.000	\$ 1.050.000	\$ 38.000	\$ 1.140.000
Mayo	\$ 32.000	\$ 992.000	\$ 38.000	\$ 1.178.000	\$ 42.000	\$ 1.302.000
Junio	\$ 35.000	\$ 1.050.000	\$ 40.000	\$ 1.200.000	\$ 45.000	\$ 1.350.000
Julio	\$ 35.000	\$ 1.085.000	\$ 42.000	\$ 1.302.000	\$ 47.000	\$ 1.457.000
Agosto	\$ 30.000	\$ 930.000	\$ 37.000	\$ 1.147.000	\$ 45.000	\$ 1.395.000
Septiembre	\$ 32.000	\$ 960.000	\$ 38.000	\$ 1.140.000	\$ 46.000	\$ 1.380.000
Octubre	\$ 30.000	\$ 930.000	\$ 34.000	\$ 1.054.000	\$ 40.000	\$ 1.240.000
Noviembre	\$ 29.000	\$ 870.000	\$ 33.000	\$ 990.000	\$ 38.000	\$ 1.140.000
Diciembre	\$ 25.000	\$ 775.000	\$ 30.000	\$ 930.000	\$ 35.000	\$ 1.085.000
TOTAL		\$ 10.894.000		\$ 12.722.000		\$ 14.521.000

#### **4.3. Análisis de sensibilidad**

En nuestro análisis de sensibilidad, analizaremos como serían los números que llevaría a cabo la empresa en el caso de dos escenarios diferentes.

Una vez delimitados los escenarios, realizaremos lo que sería el cálculo de la TIR, VAN y PRI.

Tabla 3. Escenario Normal

<b>ESCENARIO NORMAL</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>AÑOS</b>			
	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>inversión inicial</b>	<b>\$ 1.284.000</b>			
<b>ventas</b>		<b>\$ 10.894.000</b>	<b>\$ 12.722.000</b>	<b>\$ 14.521.000</b>
<b>costos variables</b>		<b>\$ 5.244.000</b>	<b>\$ 6.289.000</b>	<b>\$ 7.654.000</b>
<b>contribución marginal</b>		<b>\$ 5.650.000</b>	<b>\$ 6.433.000</b>	<b>\$ 6.867.000</b>
<b>Gastos Generales</b>		<b>\$ 355.000</b>	<b>\$ 355.000</b>	<b>\$ 355.000</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>\$ 789.000</b>	<b>\$ 789.000</b>	<b>\$ 789.000</b>
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>\$ 655.000</b>	<b>\$ 655.000</b>	<b>\$ 655.000</b>
<b>Utilidad de Operación</b>		<b>\$ 3.851.000</b>	<b>\$ 4.634.000</b>	<b>\$ 5.068.000</b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 5.135.000</b>	<b>\$ 4.634.000</b>	<b>\$ 5.068.000</b>

Tabla 4. Escenario Pesimista

## ESCENARIO PESIMISTA

RUBRO	AÑOS			
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3
<b>inversión inicial</b>	\$ 1.284.000			
<b>ventas</b>		\$ 7.544.000	\$ 9.788.000	\$ 11.980.000
<b>costos variables</b>		\$ 5.244.000	\$ 6.289.000	\$ 7.654.000
<b>contribución marginal</b>		\$ 2.300.000	\$ 3.499.000	\$ 4.326.000
<b>Gastos Generales</b>		\$ 355.000	\$ 355.000	\$ 355.000
<b>Gastos Administrativos</b>		\$ 789.000	\$ 789.000	\$ 789.000
<b>Gastos de Ventas</b>		\$ 655.000	\$ 655.000	\$ 655.000
<b>Utilidad de Operación</b>		\$ 501.000	\$ 1.700.000	\$ 2.527.000
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 1.785.000	\$ 1.700.000	\$ 2.527.000

### 4.4. Indicadores financieros

#### 4.4.1. *Recupero de la inversión*

En base a los datos que hemos almacenado, contamos con todos los datos para poder determinar en qué periodo, o el valor del índice en el que la inversión se recuperara.

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

d

-a = Año inmediato a en que se recupera la inversión.

-b = Inversión Inicial.

-c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

-d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 1. Periodo de recuperacion escenario normal

<b>Periodo de recuperacion de inversion normal</b>		
PRI	$\frac{1 + (\$1284000 - \$5135000)}{\$5135000}$	<b>0,25</b>
	\$ 5135000	

<b>Periodo de recuperacion de inversion pesimista</b>		
PRI	$\frac{1 + (\$1284000 - \$1785000)}{\$1785000}$	<b>0,75</b>
	\$1785000	

#### 4.4.2. Valor actual neto

“El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios”. (METE, 2014).

Figura 1. Formula de VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$I_0$  = Inversión inicial

$F_t$  = Flujo de fondos del período t    t = 1, 2, 3, ..., n

k = tasa de descuento

ESCENARIO NORMAL	
VAN	
Inversión	-\$1284000
f1	\$5135000
f2	\$ 4634000
f3	\$ 5068000
%	35%
<b>VAN</b>	<b>\$ 7.122.213</b>
ESCENARIO PESIMISTA	
VAN	
Inversión	-\$ 1284000
f1	\$ 1785000
f2	\$ 1700000
f3	\$ 2527000
%	35%
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.998.086</b>

#### 4.4.3. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno actúa como complemento del VAN, por ende, es fundamental para la aceptación o no de un proyecto.

Figura 2. Formula TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

$Fn$  es el flujo de caja en el periodo  $n$

$n$  es el número de períodos.

$I$  es el valor de la inversión inicial.

Cuanto más grande la TIR, mayor es el grado de rentabilidad de un proyecto.

- En el escenario normal es:

	VPN
Inversión	-\$ 1.284.000,00
f1	\$ 5.135.000,00
f2	\$ 4.634.000,00
f3	\$ 5.068.000,00
%	35%
<b>VAN</b>	<b>\$ 7.122.213,48</b>

TIR =	390%
-------	------

- En el escenario pesimista es:

	VPN
Inversion	-\$ 1.284.000,00
f1	\$ 1.785.000,00
f2	\$ 1.700.000,00
f3	\$ 2.527.000,00
%	35%
VAN	\$ 1.998.086,06

TIR =	132%
-------	------

### **Bibliografía**

-Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones* (4, reimpresión ed.). Editorial Aranzadi.

-METE, M. (2014). *Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramienta para el análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Fides et radio-Revista de difusión cultural y científica de la universidad la salle en Bolivia.

-Rosillón, M. (2009). *Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de gerencia.

-Thompson, I. (2006). *Pronegocios.net*. Obtenido de <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf>

