



Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio

Tesis de Grado: Roberto Catalani

Tutor: José A. Tomellini

Universidad: Universidad del Aconcagua

Facultad: Ciencias Sociales y Administrativas

Carrera: Licenciatura en Administración

Año:2009

Índice

PLANTEO DE HIPOTESIS	3
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. PROCESO ESTRATEGICO	5
2.1. Definición de la Visión	5
2.2. Definición de la Misión	5
2.3. Determinación de los Valores de la Empresa	5
2.4. Análisis del Macroentorno	6
2.4.1 Macroambiente	6
2.4.2. Microambiente	12
2.5. Grupos Estratégicos	15
2.6. Definición de las Oportunidades y Amenazas	17
2.7. Cadena de Valor	18
2.8. Capacidades y Puntos Débiles de los Fundadores	20
2.9. Definición de las Fortalezas y Debilidades	21
2.10. Definición de Estrategias y Ventaja Competitiva	21
2.11. Matriz BCG	23
2.12. Generación de Estrategias Funcionales	25
2.12.1. <i>Estrategia de Recursos Humanos</i>	25
2.12.2. <i>Estrategia de Producción</i>	31
2.12.3. <i>Estrategia Comercial</i>	44
2.12.4. <i>Estrategia Financiera</i>	72
3. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO	73
3.1. Inversiones	73
3.2. Gastos	74
3.3. Ingresos	81
3.4. Proyecciones	81
3.5. Usos y Fuentes	83
3.6. Tipos de Financiamiento	83
3.7. Herramientas Financieras para Evaluar el Proyecto	83
4. CONCLUSION	84

Planteo de Hipótesis

Tema: Exportación de Vinos Vegetarianos a India.

Pregunta: ¿Es realmente económicamente factible la exportación de Vinos Vegetarianos a India?

Hipótesis como respuesta a la pregunta anterior: La exportación de Vinos Vegetarianos a India sería factible si el mercado India es lo suficientemente grande para que nos permita vender nuestro producto; si las barreras de entrada al mercado no son tan grandes como para que nos dificulten la entrada de nuestro producto al mercado Indio; y por último, si los márgenes de utilidad son lo suficientemente tentativos, como para que valga la pena la exportación a India y no a otro país.

Plan De Negocios De Vinos **Vegetarianos Para El Mercado Indio**

1. Resumen Ejecutivo.

Especificidad: desarrollo de una Bodega Boutique Vegetariana. **Concepto del negocio:** Es una Bodega que va a producir vinos de alta calidad para un mercado en gran crecimiento que es el Vegetariano, en un Mercado que es considerado como una nueva potencia, el mercado Indio. **Mercado:** la población India es de 1.147.995.898 de personas, de lo cual el 45% es vegetariana. El mercado Indio del vino se estima que registró en 2006 unas ventas de 6,1 millones de litros, generando unos ingresos por valor de 160,3 millones de dólares USA. Para el periodo comprendido entre 2002 y 2006 se ha registrado un crecimiento anual medio de la facturación del 19,7%. En cambio, el crecimiento anual en millones de litros consumidos ha sido del 13,3% anual. Se prevé un crecimiento de las ventas para el periodo 2007-2011 muy relevante, del 13,5% anual, llegando a un valor de 302,2 millones de dólares para 2011. **Rentabilidad del negocio:** El negocio aparece a prima facie, como muy rentable, dado que requiere una relativa baja inversión, destinada a la compra de enseres (no necesita construcción) y los indicadores como VAN y TIR son atractivos. **Ventajas competitivas de la bodega:** La ventaja competitiva más grande que tenemos es la flexibilidad y rapidez para adaptarnos a los requerimientos de los clientes y el mercado. Una ventaja también, es tener los objetivos planteados de forma clara desde el inicio, ya que esto nos va a evitar salirnos de la senda marcada. **Factibilidad:** El proyecto es rentable y tiene futuro, de hecho, es factible. Pero debido a la crisis internacional y nacional, se cree que no es el momento ideal para arriesgar el capital.

2. Proceso Estratégico

2.1. Definición de la Visión Empresaria.

“Una Visión Estratégica es un mapa del futuro del Empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”

Habiendo definido conceptualmente la Visión, vamos a decir que nuestra Visión es: “ser los exportadores más importantes de Vino Fino Vegetariano para el mercado Indio, logrando combinar un producto de altísima calidad y un precio competitivo que nos asegure una posición privilegiada en este gran mercado”.

2.2. Definición de la Misión Empresaria.

“La declaración de la Misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (quienes somos y que hacemos); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios”

Nuestra Misión es: “proporcionarle al Mercado Indio Vegetariano un Vino de altísima calidad que este en sintonía con sus costumbres, y a la vez, crear un producto que este a favor del cuidado de la Naturaleza y de la Salud”.

2.3. Determinación de los Valores de la Empresa.

Nuestro Producto está ligado con la Salud y la Naturaleza, por lo que es de suma importancia cumplir con todos los requisitos para que nuestro proceso productivo logre producir un producto acorde con los requerimientos del mercado.

El cliente y nuestros distribuidores son la parte más importante de nuestra cadena productiva, por lo que deben ser tratados de forma privilegiada.

La crítica de un cliente no debe ser tomada como “crítica” sino como una oportunidad.

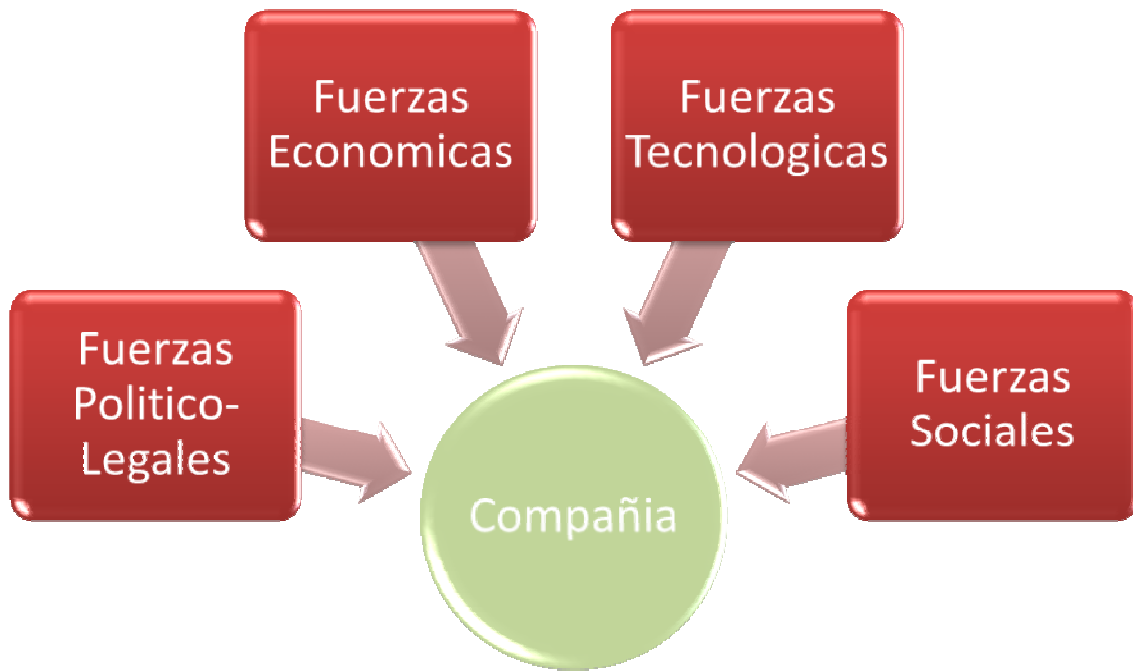
Para que un negocio triunfe, es necesario que la información y las ideas fluyan de todos lados, por lo que es importante que el personal de todas las áreas, cualquiera sea su puesto, participen.

2.4. Análisis del Macro Entorno correspondiente a la Industria del Vino Vegetariano en India.

2.4.1. Macro ambiente.

2.4.1.1. Variables Políticas, Sociales, Culturales y Legales.

El proyecto puede ser afectado, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir, las fuerzas político - legales, económicas, tecnológicas y sociales.



Siempre como empresas vamos a intentar ocasionalmente influir en la legislación o, a través de la I + D (Investigación y Desarrollo) marcar nuevos rumbos tecnológicos o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos de la organización deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está

sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

1. *Fuerzas político - legales.* Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales etc., ejemplo de ello es el conjunto de leyes y regulaciones del gobierno de India en relación a nuestro país.

En la actualidad de las leyes argentinas y demás convenios internacionales del país no hay legislación presente que prohíba la comercialización de vino al exterior. Existe actualmente un único arancel a la exportación de vino fino y es el de un 5% por retención de exportación extra MERCOSUR.

Con respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA) al momento de la exportación no se debe tener en cuenta, por tal motivo la empresa será acreedora de un importante crédito fiscal. Con el transcurso de proyecto se podrá analizar cuáles son las opciones para sacar ventaja de ese crédito fiscal.

Con respecto al mercado exterior a continuación se desarrolla un análisis teniendo en cuenta que el producto Vino Fino Vegetariano en botella de 750 cc en envase de vidrio tiene permitido el ingreso a India. El producto se clasificaría en la siguiente nomenclatura según las normas indias: 2204.2142: "Vino Tinto de Calidad Embotellado"

India ha liberalizado, en gran medida, su política arancelaria y de importaciones en los últimos años. En abril de 2001 elimino las restricciones cuantitativas que quedaban por motivos de la balanza de pagos, suprimiendo la licencia de importación especial (SIL), que ha sido sustituida por el RIL (restricted item licence) para ciertos casos, y reduciendo los aranceles fijando el arancel básico máximo en el 25%.

En India, los productos importados se ven sujetos a tres tipos de arancel prioritarios:

- 1- Arancel básico o "Basic Duty".
- 2- Arancel adicional o "Additional Duty", también llamado Countervailing Duty (CDV). Este impuesto es equivalente al impuesto interior que se aplica sobre artículos similares producidos en India. Suele ser de un 16,32% (16% más la tasa de educación, 2%, aplicada sobre ese 16%) se aplica sobre el precio de la mercadería en destino (Landed Cost).

- 3- “Special Countervailing Duty”, habiéndose aumentado el número de productos sobre los que se aplica.
- 4- Tasa de Educación (“Educational Cess”, EC). Esta tasa está en vigor desde el 9 de Julio de 2004, es siempre el 2% y se aplica dos veces (como parte del arancel adicional y vuelve a aplicarse sobre el arancel total sin tasa de educación para obtener un arancel total)

La gran carga impositiva con la que el gobierno indio somete a los vinos foráneos hace que el precio aumente de forma excesiva.

Esta gran carga arancelaria provocó las protestas de los principales países exportadores de vino. Seguramente debido a la presión internacional generada, el gobierno indio decidió modificar los distintos aranceles que cargaban el precio final del mismo.

Así, se ha eliminado el arancel “Countervailing Duty” (CVD), que cargaba el precio del vino según el valor de la caja de vino de la siguiente manera:

Valor caja: <25 US\$ → 75% Arancel Adicional

Valor caja: 25-40 US\$ → 50% Arancel Adicional, o 37\$, el máximo entre ambos.

Valor caja: >40 US\$ → 20% Arancel Adicional, o 40\$, el máximo entre ambos.

Por otro lado, el arancel básico “Basic Duty”, ha aumentado del 100% del valor CIF que se aplicaba, hasta el 150% del valor CIF que ha sido fijado en la última revisión.

Por otra parte, los diferentes estados indios aplican un arancel estatal, el cual no es uniforme, y varía de unos estados a otros.

Algunas voces han reclamado un impuesto estatal unitario, para que se consiga un precio igualitario en toda la India.

El estado de Delhi (uno de los más duros en materia arancelaria junto a Maharastra) ha variado recientemente el arancel estatal, subiéndolo hasta el 25% sobre el precio máximo de venta. El estado de Maharastra (donde se encuentran importantes focos de consumo de vino como Bombay o Pune), aplica un impuesto del 200%.

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

Por otro lado, estados con un consumo relevante de vino, son más laxos en materia arancelaria; así, el estado de Karnataka no aplica ningún impuesto estatal como tampoco lo hace la ciudad de Chandigar (en el estado del Punjab), o el estado de Haryana.

A continuación, y a modo de ejemplo, el proceso de formación del precio de una botella de vino embotellado en origen sería aproximadamente el siguiente:

		Supuesto 1	Supuesto 2	Supuesto 3
A	CIF en US\$/caja	24,00	35,00	45,00
B	Equiv. en rupias (caja) (1\$= 40 rp)	960,00	1400,00	1800,00
C	Equiv. en rupias (botella)	80,00	116,67	150,00
D	Add landing 1% (B* 1,1)	969,60	1414,00	1818,00
E	Basic Duty 150% (D* 1,5)	1454,40	2121,00	2727,00
F	Total Landed (B+E)	2414,40	3521,00	4527,00
G	Imp. Estatal (Maharastra 200%) (D*2)	1939,20	2828,00	3636,00
H	Total (F+G)	4353,60	6349,00	8163,00
I	Margen del mayorista (H*12%)	522,43	761,88	979,56
J	Precio de venta del importador (H+I)	4876,03	7110,88	9142,56
K	Margen del minorista (J*20%)	975,21	1422,18	1828,51
L	Precio de venta final / caja (J+K)	5851,24	8533,06	10971,07
M	Precio de venta final / Botella	487,60	711,09	914,26
N	VAT (IVA Indio) (M*20%)	97,52	142,22	182,85
O	Precio final (M+N)	585,12	853,31	1097,11
P	Total Impuestos (E+G)	3393,60	4949,00	6363,00
Q	Impuestos % CIF (P/B)	3,54	3,54	3,54
R	Coeficiente multiplicador (O/C)	7,31	7,31	7,31

Como podemos comprobar, la carga impositiva es porcentualmente la misma, independientemente del valor de la botella de vino. Esto se debe a la ya comentada eliminación del arancel “*Countervailing Duty*” (CVD), según el cual existía una carga arancelaria distinta según fuese el valor de la caja de vinos.

Tomando como ejemplo el caso del estado de Maharashtra, vemos que la carga arancelaria alcanza el 354% del precio de entrada. Además, con los márgenes aplicados por los importadores-mayoristas, y por los minoristas, el precio final puede llegar a aumentar algo más de siete veces su precio inicial.

2. *Fuerzas económicas.* Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa. Se ha determinado que ante una modificación en las fuerzas económicas se van a ver afectadas las siguientes variables:

a) Tasas de interés: La tasa de interés podrá afectar a nuestras operaciones cuando esta sea elevada, ya que nosotros al utilizar fuentes de financiación externas los flujos de dinero destinados al pago de cuotas bancarias serían muy elevados debido a que gran parte de estos corresponderían a los intereses.

Este fenómeno puede transformar nuestro proyecto en un proyecto no rentable.

Actualmente la tasa de interés es baja, por ejemplo la tasa nominal anual de financiación utilizada en el proyecto es de 21%. Por tal motivo en la actualidad de la Argentina conviene buscar alternativas más atractivas para acrecentar el capital.

b) Tasas de inflación: Desde hace ya seis años la Argentina tiene en constante crecimiento en su tasa de inflación. Para el proyecto en particular nos perjudica debido a que nos produce un aumento de costos, lo que reduce nuestro margen de ganancias. La empresa no se encuentra en una posición en la cual tenga poder para negociar el precio con los compradores debido a que el precio de del producto está fijado por el mercado.

En cuanto al mercado indio, con la crisis internacional, está sufriendo una suba significativa en los precios sumado a una ola de despidos muy grande, ya que las empresas están recortando sus costos fijos.

c) Valor del dólar: Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas en nuestro caso comparado con el peso argentino, las empresas reciben mayores ganancias que las planificadas, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar. Actualmente la relación dólar – peso es beneficiosa para el proyecto ya que la tasa promedio de cambio actual es de 1 dólar norteamericano es igual a 3,7 pesos argentinos.

3. *Fuerzas tecnológicas.* Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro.

En el caso de la industria vitivinícola la tecnología podría afectar a factores de producción tales como cultivo, mano de obra (cosecha), elaboración y en otros procesos en la línea de trabajo en fábrica.

En nuestro proyecto los cambios tecnológicos nos benefician debido a que tenemos un producto netamente industrial. En general el uso de tecnología disminuyen los costos de producción y aumentan los costos sociales, ya que traen aparejados un aumento de en la tasa de desempleo.

4. *Fuerzas sociales.* Aquí encontramos las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales. Los valores se refieren a los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc..

Una tendencia mundial actual que se puede observar es la de la revalorización por parte de la sociedad a llevar una vida sana, lo cual se puede lograr consumiendo productos sanos elaborados sin conservantes, sin plaguicidas y de la forma más natural posible.

Las costumbres Indias y distintas religiones, llevan a la gente a consumir productos sanos, naturales, por lo que esto es una gran oportunidad para nuestro negocio.

2.4.2. Microambiente.

Para analizar el microentorno (o microambiente), se utilizará el modelo de las Fuerzas competitivas de Michael Porter. El modelo es un poderoso instrumento para analizar de forma sistemática las principales presiones competitivas existentes en el mercado y luego evaluar cada una de ellas. Las cinco fuerzas competitivas son las siguientes:

2.4.2.1. Poder Negociador de Proveedores.

El poder que tienen los proveedores en una industria es una fuerza competitiva poderosa o débil, según el tipo de producto y de mercado que sea. Si el producto es común, o sea que se puede conseguir fácilmente y no hay diferencia en las calidades, el poder de negociación será bajo, de lo contrario el poder de negociación será alto.

Para determinar el nivel de esta fuerza, debemos tener en claro los factores productivos a utilizar, es por ello que se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio alto. Se fundamenta en que uno de los proveedores más importantes es el que nos va a prestar el servicio de producción de vino, ya que tiene suficiente poder para mover el precio o la calidad del producto; otro proveedor muy importante y que ejerce una fuerza muy grande en cuanto al precio del producto, son los cosechadores, ya que en Mendoza año a año son más grandes los problemas para encontrar personas que realicen esta tarea, y uno de los medios más utilizados para atraerlos es el precio que se les paga. Este factor puede ser determinante para el precio final de nuestro producto.

También se ha identificado que el proveedor de botellas es un proveedor con muchísimo poder, esto se debe a que en Mendoza no hay más de 3 proveedores. Esto, en combinación con la importancia de este insumo para nuestro producto, ya que es considerado como un insumo crítico, los convierte en uno de nuestros proveedores con más poder, con quienes hay que lograr una excelente relación para poder conseguir los mayores tiempos de financiación y el menor tiempo de entrega de la mercadería.

En cuanto a los demás proveedores, no se considera que tengan un poder lo suficientemente grande.

2.4.2.2. Poder Negociador de Clientes.

El cliente meta (India) tiene mucho poder, debido a su volumen de compras y a su nivel de riqueza, por otra parte el mercado meta es muy grande y viene en continuo crecimiento.

Actualmente el precio es fijado por los líderes del mercado (Francia, Australia e Italia son los 3 mayores exportadores de vino a India), o sea que está determinado en moneda extranjera. Actualmente por la situación económica de Argentina el tipo de cambio es favorable para nuestra economía.

Habiendo tenido en cuenta la situación en relación a los compradores se considera que el nivel de negociación de los clientes es medio.

2.4.2.3. Amenaza de Sustitutos.

Generalmente, las empresas de un tipo de industria, están estrechamente relacionadas a empresas de otro tipo de industria. La amenaza de los productos sustitutos va a ser alta cuando estos se encuentran fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo, cuando el consumidor crea que los sustitutos tengan características comparables o mejores y cuando el costo de cambio sea relativamente bajo.

Se ha identificado como productos sustitutos a toda la gama de bebidas alcohólicas (cerveza, whisky, etc.). Por lo cual se considera que los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos son relativamente altos.

2.4.2.4. Rivalidad Existente

Es en general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La rivalidad puede estar dada por competencia de precios, las características de desempeño, la innovación de productos, la calidad y la durabilidad, las garantías, el servicio post-ventas y la imagen de la marca.

En el mercado en el cual se intenta ingresar la rivalidad entre los competidores es alta debido a que nuestros principales competidores son miembros productores locales, los cuales no tienen que incurrir en gravámenes de importación, lo que los beneficia con tener un costo competitivo. Pero desde

la óptica de un producto diferenciado por la calidad y tipo de producto; la rivalidad es media - baja debido a que en el mercado no hay productores que ofrezcan un vino vegetariano varietal de gran calidad.

2.4.2.5. Amenaza de Nuevos Entrantes.

El ingreso de nuevos competidores es medio-alto ya que nuestro deseo es ingresar al mercado Indio, un mercado muy atractivo por su creciente nivel de demanda, tamaño de su población, y porque es un país de los denominados “Nueva Potencia”. Si bien hay que realizar una alta inversión para el ingreso al mercado los beneficios son también muy elevados.

El acceso a nuevas tecnologías está disponible para quien posea los capitales de inversión, además de la materia prima cerca del lugar de elaboración.

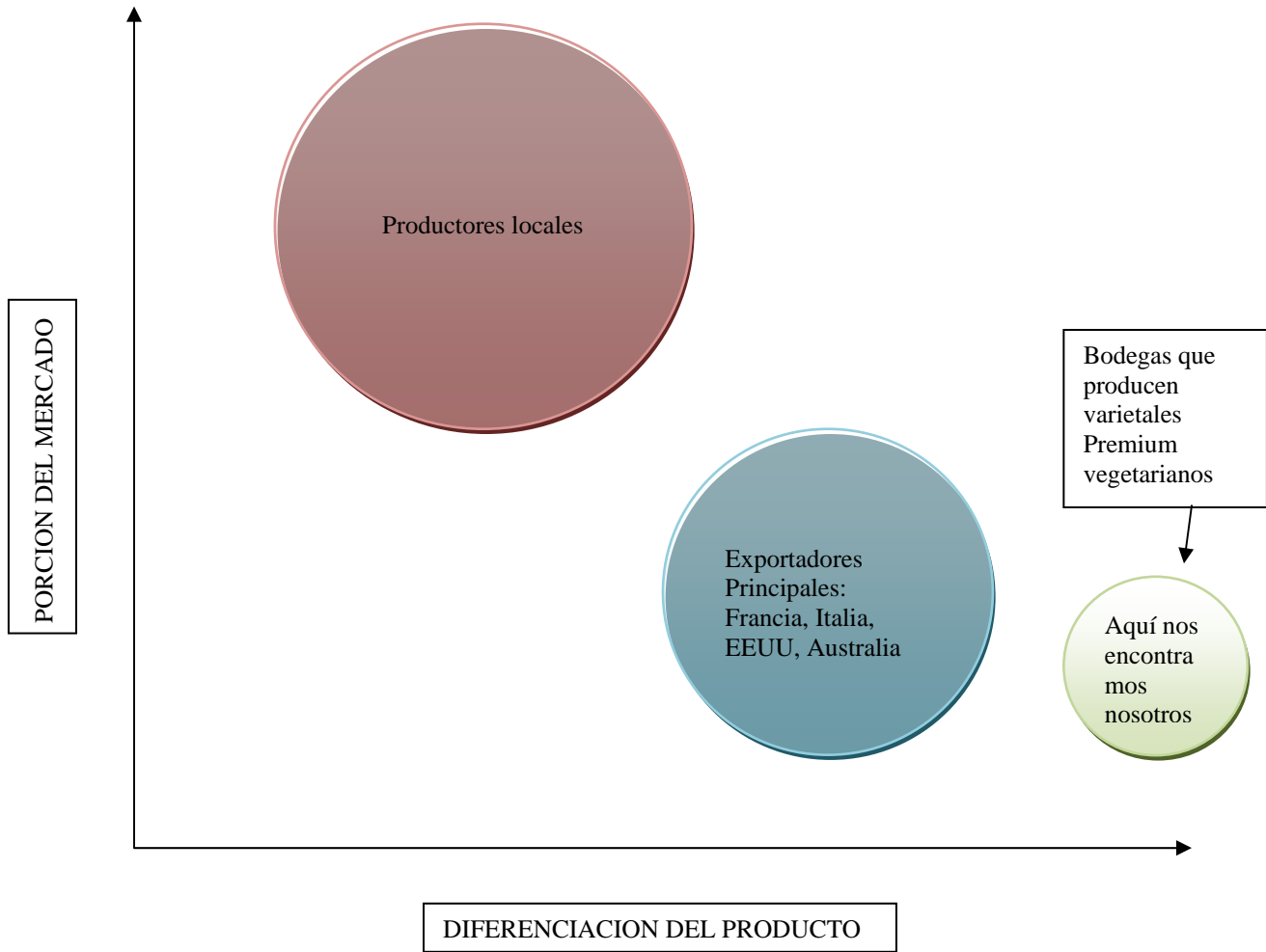
2.4.2.6. Conclusión

Podemos concluir con este análisis que el mercado Indio realmente es muy atractivo, pero las amenazas son muchas y los riesgos también. Es todo un desafío triunfar en este mercado, pero como se dijo, una vez posicionados es un mercado más que interesante y puede llegar a ser muy rentable.

2.5. Grupos Estratégicos en el Mercado de Vino Vegetariano Varietal Premium.

Un grupo estratégico se compone de aquellas empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado. Las compañías del mismo grupo estratégico pueden asemejarse en cualquiera de estos sentidos: tener una amplitud comparable de su línea de productos, vender en la misma gama de precio/calidad, hacer hincapié en los mismos canales de distribución, emplear esencialmente los mismos atributos del producto para atraer a tipos similares

de compradores, depender de enfoques tecnológicos idénticos u ofrecer a los compradores servicios y asistencia técnica similares.



Como podemos apreciar del gráfico, los productores locales son los que dominan el mercado de Vino indio. Pero debido a que es un país sin experiencia en la elaboración de vinos, su diferenciación y calidad no es muy alta. Cabe

destacar que debido al crecimiento tecnológico que este país ha experimentado en los últimos años, los productores locales, cada vez producen vinos de mayor calidad.

En cuanto a los principales exportadores (como Francia, Italia, EEUU, Australia, etc.), la diferenciación del producto es mucho mayor. Esto se debe a que son países mucha experiencia en la producción de vinos y más aún en la exportación del mismo. Pero debido a los altos costos que se debe incurrir en el ingreso al mercado indio (aranceles de importación) gozan de menor cuota del mercado, ya que la población que adquiere este tipo de producto es del estrato denominado medio-alto o alto.

En cuanto a los productores de Vinos Vegetarianos Varietales Premium, como es nuestro caso, la diferenciación del producto es mucho mayor ya que estamos ofreciendo un producto de altísima calidad y con un valor agregado mayor que el resto. En cuanto a la porción del mercado, es un poco menor a la del grupo de exportadores principales, ya que el concepto de “Vino Vegetariano” es relativamente nuevo y hay que trabajar para insertarlo en el mercado, pero debido a la cultura alimenticia del pueblo Indio, tiene un potencial mucho mayor al del resto.

2.6. Definición de las Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES

- ✓ Ingresar y afianzarse en una economía en constante crecimiento.
- ✓ Debido a que todavía no son muchos los productores de este nuevo concepto de vinos, tenemos la oportunidad de ser los impulsores y marcar la tendencia.
- ✓ El estrato medio-alto y alto está en constante crecimiento, lo que hace que haya una demanda mayor que esté dispuesta a pagar nuestro producto.
- ✓ Hoy en día el tipo de cambio Peso Argentino-Dólar favorece a la exportación.

AMENAZAS

- ✓ Los productores locales con el paso del tiempo están aprendiendo rápidamente a producir vinos de mayor calidad.
- ✓ Los productores de la Unión Europea gozan de menores costos de transporte (debido a la distancia), lo que se traduce en un menor precio final del producto.
- ✓ Futuros convenios bilaterales de la U.E. con India, lo que facilitaría el ingreso de productos europeos al mercado indio con menores costos y precios más competitivos. Esto es una amenaza enorme para nosotros.
- ✓ El desarrollar un concepto nuevo de producto, tiene la gran amenaza de no ser comunicado como corresponde y por ende no lograr insertar el producto de la manera deseada en el mercado, o peor aún, fracasar en el intento.

2.7. Cadena de Valor.

La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.

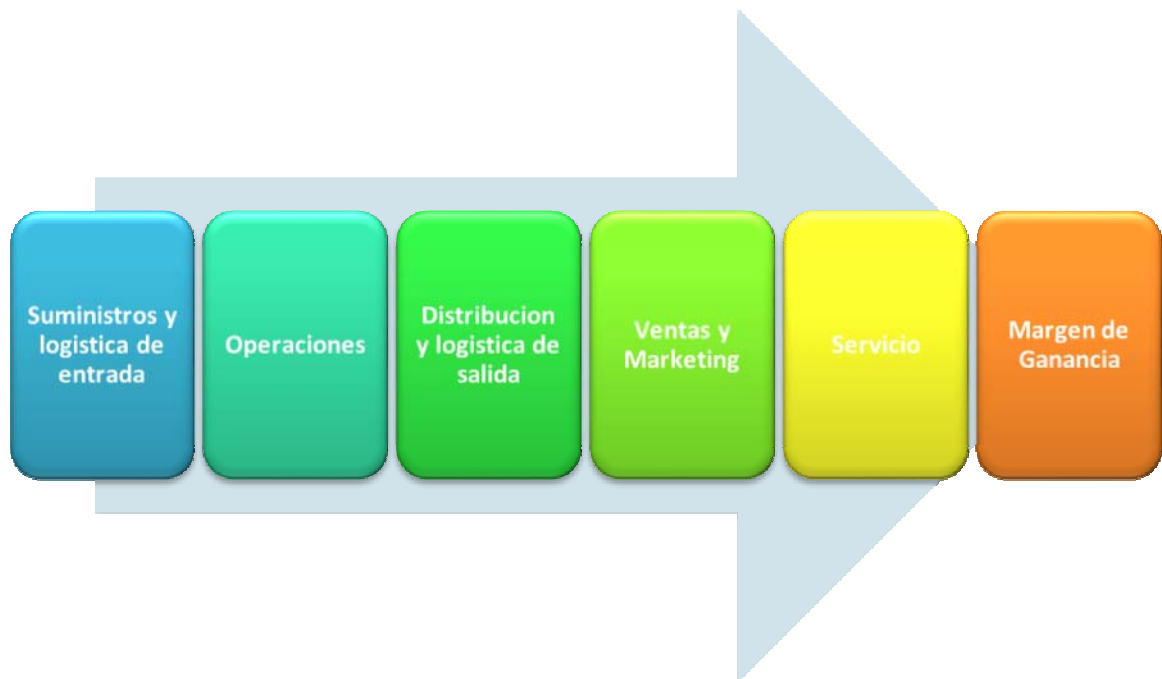
La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

- Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:
 - Logística Interna,
 - Operaciones,
 - Logística Externa,
 - Ventas y Marketing,
 - Servicios Post - Venta
- Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización,
- Dirección de Recursos humanos,
- Desarrollo de tecnología,
- Abastecimiento.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

La empresa realiza dos actividades una Principal y otra de Apoyo. La primera hace referencia a la transformación de un producto final, de elaboración de vinos vegetariano de alta.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

La actividad de Logística Interna se lleva a cabo mediante la recepción, descarga, clasificación y almacenamiento de la materia prima. De esta forma el proceso comienza con la compra de materia prima, uva.

La actividad de Producción (operaciones), comienza con la recepción del material para luego ser procesado (para ambas actividades).

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

La actividad de Logística Externa hace referencia al almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. En este caso será responsabilidad de la Empresa de Transporte y de la Naviera, trabajar en conjunto para que la mercadería llegue a puerto de destino.

La siguiente actividad es la de Ventas y Marketing, es decir aquellas con las cuales se da a conocer el producto. Para esto vamos a utilizar folletería y muestras que serán utilizados en los viajes, ferias y competiciones en las que vamos a participar.

2.8. Capacidades y puntos débiles de los fundadores.

Como capacidades podemos apreciar la experiencia que se tiene en el negocio del vino, si bien no se tiene experiencia en el Vino Vegetariano, si se la tiene en el negocio del vino en general. Otra capacidad es, la finca que es propiedad de uno de los socios; dicha finca se encuentra en la localidad de Ugarteche y produce uvas de altísima calidad, este sería nuestro proveedor. Los fundadores son gente joven, dispuesta a los desafíos y con una fuerza diferente.

En cuanto a los puntos débiles podemos nombrar, la falta de experiencia en Comercio Exterior, ya que ninguno de los fundadores tiene experiencia en el tema. Esto nos puede llevar a incurrir en algunos costos que no serían necesarios y no existirían (como puede ser costos de rectificativas en el INV, en el caso de que se cometan error al momento de enviar la mercadería) si tuviesen experiencia. Otro punto débil es que este es el primer proyecto de los fundadores como Entrepreneurs, antes ambos han trabajado en relación de dependencia; esto tiene un punto débil que es la falta de experiencia en la toma de riesgos; pero también tiene su lado positivo, como es el entusiasmo. También se puede identificar como punto débil, el hecho que no se posee una bodega de

nuestra propiedad, lo que nos lleva a terciarizar la producción de nuestro vino, y a su vez a seleccionar con mucho cuidado a este.

2.9. Definición de las Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS

- ✓ Se dispone de la propiedad de una finca, la materia prima más importante de nuestro producto.
- ✓ Los Fundadores están formados y preparados para llevar a cabo este proyecto, ya que ambos están formados para hacerlo.
- ✓ Se tienen muy en claro los objetivos de donde se quiere llegar con este proyecto.
- ✓ Se dispone del capital necesario para iniciar de forma adecuada el proyecto, e incurrir en los gastos necesarios.
- ✓ El producto que se pretende vender tiene un alto grado de diferenciación.
- ✓ El mercado al que se apunta es un mercado enorme y con potencial muy alto.

DEBILIDADES

- ✓ Falta de experiencia en Comercio Exterior.
- ✓ Si bien el producto que se pretende vender goza de la ventaja de ser un producto con mucho potencial y de ser un concepto novedoso, también tiene la desventaja de que hay que realizar grandes esfuerzos para lograr transmitir de que se trata.
- ✓ Falta de convenios bilaterales entre Argentina e India que nos puedan ayudar a ofrecer nuestro producto a un precio más competitivo.

2.10. Definición de Estrategia y Ventaja Competitiva.

- Estrategia a Nivel de Negocios:

La estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

Creemos que la estrategia que debemos adoptar, ya que somos una Bodega Boutique con un producto diferenciado y novedoso, es la ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION. Esta estrategia consiste en lograr ser únicos en maneras que resultan valiosas para los clientes y que puedan sostenerse. Este tipo de estrategia nos va a permitir:

- Cobrar un precio más alto por nuestro producto.
- Incrementar las ventas unitarias.
- Ganarnos la lealtad de los compradores hacia nuestra marca.

La diferenciación se puede buscar desde muchos puntos de vista, en nuestro caso, la diferenciación se va a encontrar desde el punto de vista de la producción y del producto en sí. Ya que para lograr un producto único (Vino de alta gama Vegetariano) hay que producirlo de una manera única (utilizar productos orgánicos en toda la etapa de producción). Todo esto, sumado a que vamos a ser la única Bodega Argentina que va a vender Vino Vegetariano de alta gama en India, nos da una ventaja competitiva más que sustentable para poder triunfar en este mercado.

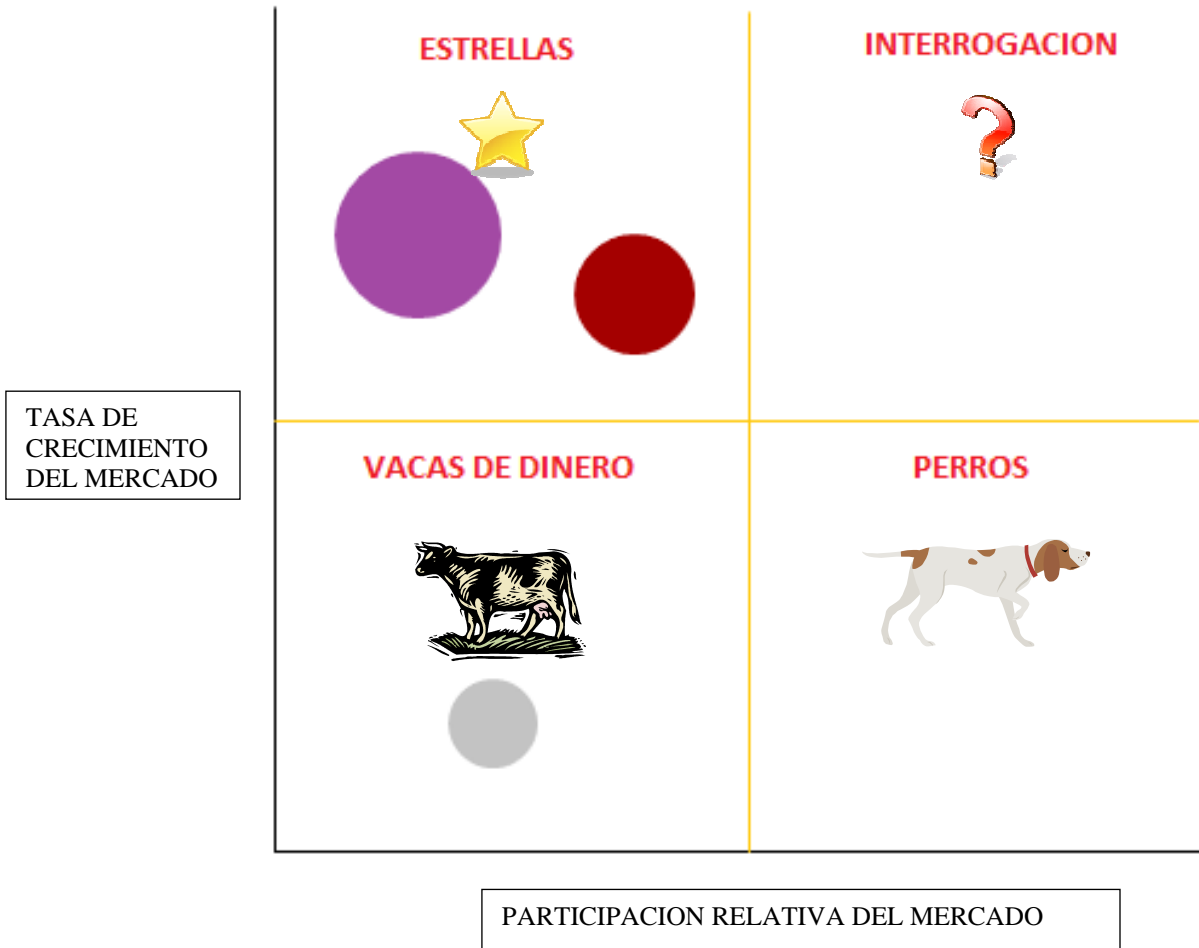
Conjuntamente con la Estrategia de Diferenciación, vamos a utilizar otro tipo de estrategia que se denomina ESTRATEGIA DE GUERRILLA. Esta es una estrategia que creemos que va a sernos muy útil debido al tamaño del mercado, ya que los líderes ya están hace muchos años, nuestros competidores son grandes y poderosos (las bodegas locales pueden ser una competencia muy fuerte debido a que el precio de sus productos son más competitivos, las bodegas francesas tienen el beneficio de “ser francesas”, etc.). El principio de esta estrategia es “golpear y correr”, esto consiste en detectar los principales clientes (distribuidores importantes, cadenas de restaurantes famosas, cadenas de hoteles, etc.) y ofrecerles nuestros productos con material de promoción y promociones de compra. Lo que hay que tener en cuenta es que no se tienen que adoptar medidas tan agresivas, ya que lo último que queremos es “despertar al gigante”, con lo cual nos requiere tener mucho tacto al momento de negociar y de ofrecer promociones y demás.

2.11. Matriz BCG.

Esta matriz es muy utilizada para determinar nuestra cartera de negocios. En el caso de nuestro proyecto, todos nuestros productos van a estar ubicados en la parte de “Interrogación” de la matriz, esto se debe a que es un proyecto nuevo.

Por tal motivo hemos decidido realizar una Matriz BCG Proyectada, para poder tener una idea de cómo queremos que sea nuestra Cartera de Negocios.

A continuación la desarrollaremos gráficamente y después explicaremos los conceptos.



Los círculos corresponden a nuestros productos. Siendo:

- Violeta: Primum Inter Pares Malbec
- Bordo: Primum Inter Pares Cabernet Sauvignon
- Gris: Nuestro Blend Primum Inter Pares B.S.

El tamaño de los círculos está relacionado con el total de ventas que esperamos que cada uno tenga en el mercado. Esperamos que el Malbec sea el

de mayores ventas ya que Argentina justamente se caracteriza por esta Variedad en los vinos tintos.

¿Qué significan las estrellas? Bueno, estos productos tienen alto crecimiento y alta participación. Es común que necesiten grandes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano este crecimiento se frenará y se convertirán en “Vacas de Dinero”. Hemos elegido que nuestras Estrellas sean el Primum Inter Pares Malbec y Cabernet Sauvignon, debido a que son productos de alta calidad, y con una relación precio/calidad muy buena, por lo que esperamos que estos dos productos tengan una gran aceptabilidad en el mercado y un rápido crecimiento.

¿Qué significan las Vacas de Dinero? Estos son productos de bajo crecimiento y alta participación. Estas necesitan una menor inversión para mantener su participación en el mercado. Estos productos producen efectivo para mantener la inversión en los demás productos. Hemos elegido como nuestra “Vaca de Dinero” a nuestro Blend. Esto se debe a que es el producto de mayor calidad que vamos a ofrecer, esto lleva a que el precio sea bastante superior al de los otros dos productos, por lo que el crecimiento no será tan grande, pero será lo suficientemente grande como para cubrir sus costos y la inversión necesaria para los otros dos.

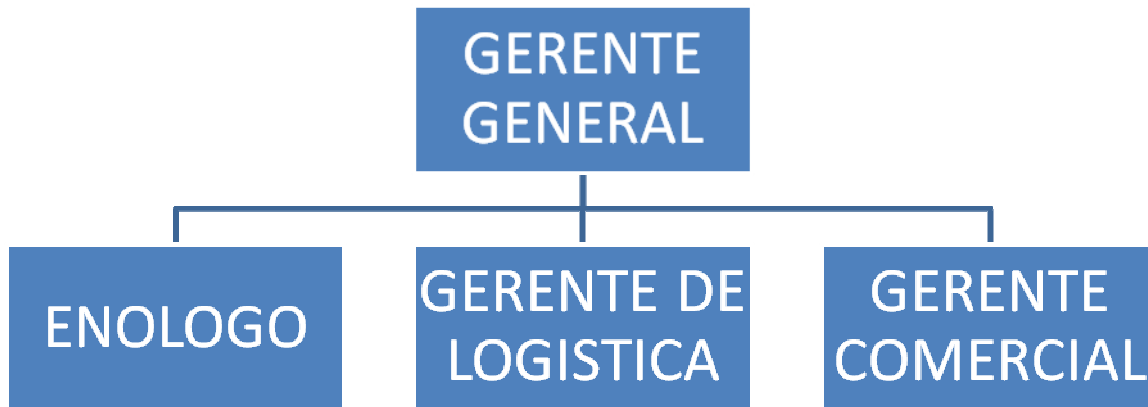
2.12. Generación de Estrategias Funcionales.

2.12.1. Estrategia de Recursos Humanos.

2.12.1.1. Estructura organizacional

Debido a que inicialmente vamos a ser una Bodega con una producción chica, la idea es tener una estructura lo más chica posible, así no trasladamos el costo de la estructura al costo del producto final.

Nuestra estructura organizacional va a estar formada de la siguiente manera:



GERENTE GENERAL

Esta función va a ser llevada a cabo por el dueño de la Empresa. Es la función más importante para el éxito de nuestro negocio, ya que de él va a depender el éxito de nuestro proyecto, es por esto que hemos decidido que esta función sea llevada a cabo por el dueño.

Funciones que va a llevar a cabo:

- Coordinar todas las actividades de la Bodega.
- Llevar a cabo las estrategias mencionadas.
- Identificar los clientes y generar relaciones duraderas con ellos.
- Vender el producto.
- Llevar a cabo las funciones de administración financiera, estableciendo los precios de venta y promociones.

- Seleccionar a las personas que van a ocupar los otros puestos de la organización.

Su responsabilidad está ligada básicamente a los siguientes factores:

- Operación de equipo.
- Funcionamiento de la empresa.
- Promoción del desarrollo.
- Supervisión del trabajo de otras personas.
- Fomento de los valores de la Empresa.

Sus aptitudes son las siguientes:

- Rapidez en la toma de decisión.
- Coordinación general de las cuentas y del recurso humano con el que cuenta la empresa.
- Iniciativa.
- Capacidad de juicio.
- Flexibilidad para afrontar cambio en el mercado.
- Nivel académico.
- Capacidad de interacción.

GERENTE DE PRODUCCION

El enólogo es la persona que va a definir cuando nuestro está en condiciones de ser embotellado. Nos va a definir la personalidad que va a tener nuestro producto, el tipo de barricas que vamos a utilizar, el grado de alcohol que va a tener.

En fin, es el que va a definir todas las características que va a tener nuestro producto. Y de él va a depender el triunfo o fracaso de nuestro vino como Vino Premium.

Ya que este puesto es fundamental, se ha decidido contratar a un enólogo de renombre y experiencia, que es el Señor Mauricio Lorca. Conocido por los excelentes vinos de alta gama que realiza.

Funciones que va a llevar a cabo:

- Seleccionar quien va a ser el productor de nuestro vino y controlarlo para que cumpla con las medidas de producción exigidas.
- Controlar durante todo el proceso productivo que se está cumpliendo con los requerimientos solicitados para que nuestro producto sea “vegetariano”.
- Controlar durante la época de cosecha que se lleven a cabo de forma adecuada todas las actividades.
- Seleccionar, adquirir, y mantener el stock de insumos necesarios para nuestra finca.
- Determinar el momento en el que nuestro vino ha cumplido con la etapa de producción y debe ser embotellado.

Su responsabilidad está ligada básicamente a los siguientes factores:

- Operación de equipo.
- Uso de materiales.
- Supervisión del trabajo de otras personas.

Sus aptitudes son las siguientes:

- Rapidez de decisión.
- Coordinación general de factores productivos.
- Iniciativa.
- Capacidad de juicio.
- Nivel académico.
- Conocimiento de las tecnologías.

GERENTE DE LOGISTICA

Es un puesto que va a requerir de una persona muy minuciosa y ordenada. Ya que los papeles necesarios para las exportaciones, las etapas que lleva, y los plazos que hay que cumplir, requieren de un orden extremo, a fin de evitar tiempos perdidos, costos extras y hasta posibles ventas perdidas.

Funciones que va a llevar a cabo:

- Coordinar todas las actividades necesarias para despachar la mercadería en tiempo y forma.
- Realizar los trámites y actividades en tiempo y forma para que la mercadería sea despachada a tiempo.
- Controlar y llevar stock de los insumos necesarios para hacer el envío de la mercadería (como etiquetas, capsulas, pallets, esquineros, etc.).

Su responsabilidad está ligada básicamente a los siguientes factores:

- Operación de equipo.
- Uso de materiales.
- Supervisión del trabajo de otras personas.

Sus aptitudes son las siguientes:

- Rapidez de decisión.
- Coordinación general de factores productivos.
- Iniciativa.
- Responsabilidad.
- Orden y organización.

GERENTE COMERCIAL

Esta gerencia es muy importante para el desarrollo de nuestro producto y para el éxito del mismo. Es el encargado de desarrollar la forma de venta,

promociones, distribución de nuestro producto en el mercado. Tendrá que ver la forma de competir y llevar al éxito nuestro producto en el mercado Indio.

Funciones que va a llevar a cabo:

- Análisis de la competencia.
- Desarrollo de relaciones con distribuidores e importadores.
- Identificación de oportunidades para introducir nuestro producto.
- Desarrollo de promociones para facilitar el ingreso al mercado.

Su responsabilidad está ligada básicamente a los siguientes factores:

- Operación de equipo.
- Identificación de oportunidades.

Las aptitudes requeridas son:

- Capacidad de decisión.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Creatividad.

2.12.1.2. Contratación del Personal.

La contratación del personal se va a realizar mediante la publicación durante dos semanas en los avisos clasificados del Diario Los Andes y el Diario Uno. Una vez finalizada la etapa de recepción de currículums, el Gerente General va a realizar entrevistas personalizadas con cada postulante a cada puesto. Durante esta etapa, se va a seleccionar un terna para cada puesto, con las personas que el Gerente General crea que son las más capacitadas e idóneas.

Luego de la selección de las ternas, el Gerente General junto al Gerente del Área del cual pertenece la terna a analizar, van a entrevistar a cada persona de esa terna. Seleccionando conjuntamente a la persona elegida para el puesto.

2.12.1.3. Conducción de Equipos.

La Organización en su conjunto es un equipo, por lo que el Gerente General va a tener la responsabilidad de conducir la Organización de tal manera que se cumplan los objetivos de la Empresa y de cada Área. Es de suma importancia que realicen reuniones semanales con los Gerentes de cada Área, para así poder identificar problemas y resolverlos rápidamente. También esto es importante para que todos los Gerentes trabajen en conjunto y coordinados de una forma perfecta.

En cuanto al Área de Producción, es otro equipo sumamente importante que va a estar a cargo del Gerente de Producción. De él va a depender el grado de compromiso y coordinación que los subordinados van a tener para con la producción y la calidad del producto final. Debe haber constante dialogo del Gerente con los subordinados, como así también constante control.

2.12.1.4. Liderazgo.

El liderazgo es un factor decisivo para el éxito o fracaso de una organización. Cada Gerente debe tener una capacidad de liderazgo suficiente para poder alcanzar los objetivos Organizacionales y hacer cumplir los valores de la Organización. Es de suma importancia que los líderes de la Organización estén conscientes y fomenten los valores, así como castigar su incumplimiento, ya que estos nos marcan como debe ser nuestra conducta hacia los problemas cotidianos que cada empleado puede tener.

2.12.1.5. Política salarial.

Todos los empleados de la Organización van a estar debidamente registrados de acuerdo con la Leyes Laborales vigentes.

Los niveles de sueldos van a ser los siguientes:

- Gerente General: \$5000 de sueldo Neto.
- Gerentes de Logística y Enólogo: \$3500 de sueldo Neto.

2.12.2. Estrategia de Producción.

2.12.2.1. Localización de planta

Localización de Finca

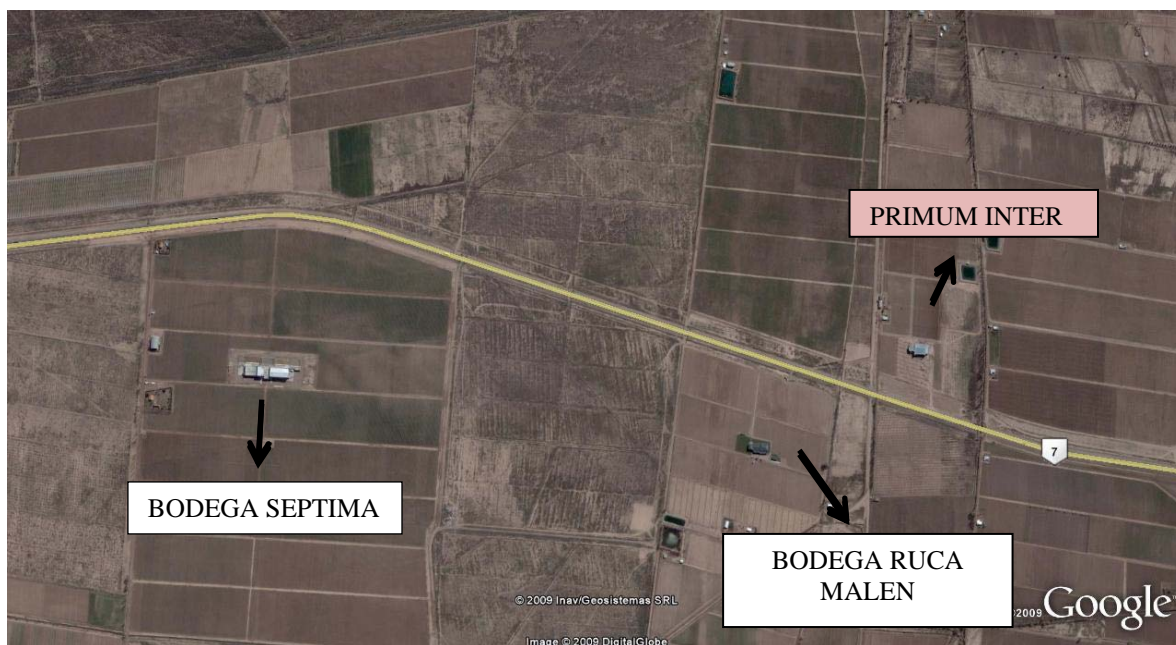
La finca se encuentra ubicada en el departamento de San Carlos, Mendoza.

El tamaño de la misma es de 25 hts. Y se encuentran plantadas 3 variedades de uvas: Malbec, Cabernet y Syrah.

La ubicación de la finca es muy importante para la calidad de nuestro producto terminado, ya que de la calidad de la uva va a depender la calidad del vino. Por suerte nuestra finca está ubicada en un lugar donde la uva es de primera calidad y donde muchas bodegas tienen sus fincas aquí, ya que las condiciones climáticas y geográficas, son propicias para la producción de uva de calidad.

No toda la producción de esta finca está destinada a nuestro vino, sino que una parte se dedicara a vender a otras bodegas.

Ubicación de la Bodega



Debido a que no contamos con una bodega de propiedad propia, se va a terciarizar la producción del vino. La bodega elegida para que produzcan nuestros vinos es la Bodega Sottano, ubicada en la ruta 7 camino a Chile. Se eligió esta bodega debido a amistad con los dueños de la misma, y debido a la buena reputación que tienen para la producción de vino de primera calidad.

Nuestro Enólogo les va a dar los lineamientos al Enólogo de Sottano para que se produzca nuestro vino, y se cumplan los requerimientos para que nuestro vino sea del estilo Vegetariano.

2.12.2.2. Diseño del proceso productivo y / o del servicio del proyecto

¿Qué diferencia tienen el proceso productivo del vino común al vino vegetariano? La respuesta es muy simple: no se emplea en ninguna etapa de producción productos de origen animal.

Las Bodegas pueden utilizar productos derivados de animales en sus vinos para remover proteínas, levaduras, y otros productos orgánicos que se encuentran en suspensión durante la elaboración del vino. Al hundirse las partículas se adhieren al agente y ya no se encuentran más en suspensión. Ninguno de las agentes permanece en el producto final que sale a la venta. Los vinos Kosher utilizan partes del pescado, pero no el esternón ya que no se consideraría Kosher.

Algunos ejemplos de productos derivados de animales son gelatina, cola de pescado, quitosano, caseína, albumina y sangre de toro que se utiliza en algunos países del Mediterráneo pero está prohibida en los Estados Unidos.

De estos productos, caseína y albumina (derivados de la proteína de la leche y clara de huevo) serían aceptados para vegetarianos pero no para vegans.

Bentonita es una alternativa de productos derivados de animales. Es una arcilla mineral que puede ser utilizada para clarificar vino. Algunos viñateros dejan que los sedimentos del vino se asienten naturalmente, un proceso que lleva mucho tiempo. A los propietarios de Bodegas no se les exige poner en las etiquetas que tipo de clarificador han utilizado, ya que se retira del producto final. Sin embargo, algunos enólogos colocan en las etiquetas que sus vinos no están filtrados porque algunos consumidores prefieren vino sin filtrar.

Debido a que vamos a producir solo vinos tintos, a continuación se va a exponer el proceso productivo de los mismos:

En los vinos tintos, el mosto se hace fermentar en presencia de las partes sólidas de la uva, como el hollejo, la pulpa y las semillas.

Estrujado

Consiste en romper el hollejo de los granos de uva para que libere el jugo. Esta operación se realiza mediante máquinas llamadas estrujadoras o pisadoras, que pueden ser de varios tipos. Lo que se obtiene en este proceso es lo que llamamos mosto.

Derrasponado

Consiste en separar los granos de uva de la parte herbácea del racimo, como es el raspón o escobajo cuya intervención no es apropiada para nuestro objetivo.

Sulfitado

Se agrega anhídrido sulfuroso con fines antisépticos, y particularmente disolventes. Esto previene que el mosto se decolore. Algunas bodegas usan la levadura presente en la piel de la uva para la fermentación.

Fermentación-Maceración

Para elaborar el vino tinto el mosto se deja en contacto con la pulpa, el hollejo y las pepitas. Aquí se realizan dos procesos simultáneos. La fermentación, realizada por las levaduras, que transformarán el azúcar del mosto en el alcohol del vino, más numerosos componentes por un lado. Y por otro, el proceso de maceración, en donde el jugo de la uva o mosto, estará en contacto con las partes sólidas del grano, como el hollejo y la semilla, que le aportarán el color y los taninos del futuro vino. El tiempo en que este fenómeno ocurra, dependerá del tipo de vino tinto que se quiere obtener.

Existe otro tipo de maceración, llamada maceración carbónica, que consiste en colocar las uvas en vasijas saturadas de gas carbónico (llenas de gas carbónico) y temperatura relativamente elevada, en donde la uva sufre un proceso de disolución suave y un poco prolongada que permite obtener un vino con aroma y sabor particular.

Fermentación Maloláctica

Como hemos mencionado anteriormente, entre los constituyentes de la uva, se encuentran principalmente tres ácidos orgánicos: el ácido tartárico, el ácido málico y el ácido cítrico. Este último desaparece rápidamente durante el proceso de fermentación alcohólica. El ácido málico es de suma importancia biológica para el vino. En primer lugar, durante la fermentación alcohólica es transformado por las levaduras y ciertas bacterias llamadas lácticas, en ácido láctico. Pero terminada la fermentación alcohólica, estas bacterias que suceden a las levaduras alcohólicas efectúan lo que se conoce como segunda fermentación o fermentación secundaria, en que el ácido málico es transformado en ácido láctico. Este es de constitución suave y agradable. Mientras el ácido tartárico, el más estable de los tres, pasa a formar el verdadero constituyente ácido de los vinos.

Trasiego

En los vinos nuevos se produce una clarificación espontánea. Esto implica que los sedimentos se depositan en el fondo de la vasija formando borras. No es aconsejable que los vinos estén mucho tiempo sobre las ellas, por lo que los trasiegos son frecuentes en bodega. Esta operación consiste en sacar los vinos que se encuentran sobre borras y pasarlos a una vasija completamente limpia. En el pasaje se debe tener la precaución de no arrastrar los sedimentos.

Clarificación

Operación que consiste en agregar al vino una sustancia de naturaleza coloidal (vegetal o animal) con el objetivo de concentrar el sabor y aroma, y para hacer más “claro” al vino. Aquí es donde se diferencia nuestro proceso productivo al del vino común. Las sustancias utilizadas aquí deben ser si o si de origen vegetal. Algunas de ellas pueden ser: Bentonita, arcilla mineral, otra forma es dejar que se clarifique naturalmente, pero lleva mucho tiempo y no es muy utilizada.

Estas sustancias arrastran hacia el fondo de la vasija aquellos elementos en suspensión no deseados en el vino.

Crianza

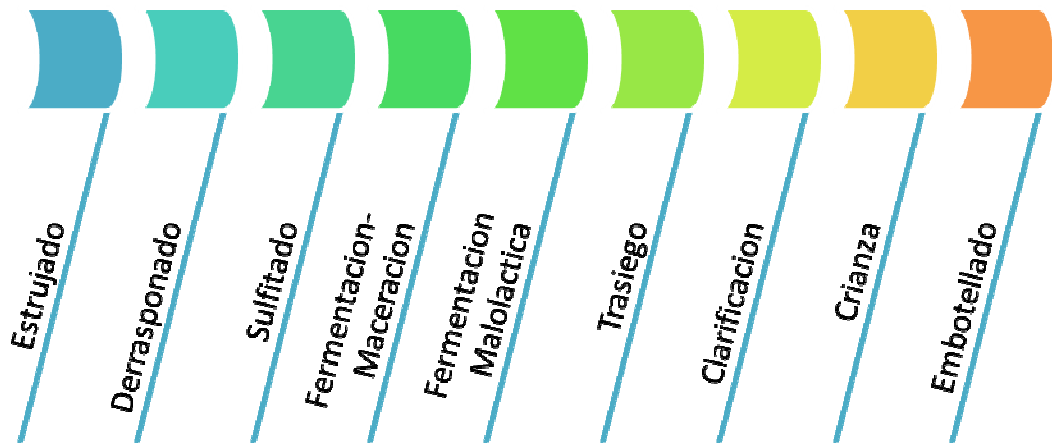
Los vinos tintos, como hemos dicho, pueden ser jóvenes, cuyas características sobresalientes, son la frescura y el frutado. Son los llamados vinos tintos jóvenes.

Pero los grandes vinos tintos o los clásicos, más bien dicho, son objeto de un proceso de crianza, que consiste en estacionar los vinos, sobre todo en vasijas de madera, donde, después de la fermentación maloláctica se suceden una serie de procesos físico – químicos, notablemente complejos, para llegar a lo que se conoce como “envejecimiento” o “añejamiento” del vino, en donde éste se enriquece sobre todo en compuestos aromáticos del “buquet” a la par que se estabiliza el color de los mismos.

Embotellado

El proceso de crianza culmina con el embotellado, el cual se efectúa cuando el productor estima.

Gráficamente el proceso sería así:



2.12.2.3. Logística de aprovisionamiento

Los insumos necesarios para nuestro producto final son varios, y todos son iguales de importante para la presentación y la correcta percepción de nuestro producto. Todos los insumos que se utilizarán van a ser de origen nacional, excepto las capsulas que van a ser importadas de España.

Los insumos necesarios para el vestido de la botella (capsulas, etiquetas, papel sulfiteo, cajas) no es necesarios tenerlos al momento del fraccionamiento. Una vez que se tenga una venta, en ese momento se va a realizar el vestido de las botellas requeridas por el importador Indio. Con esto logramos no tener insumos parados en el depósito.

A continuación se van a detallar los insumos necesarios hasta alcanzar nuestro producto terminado, a la vez, se van a detallar los proveedores de dichos insumos:

BOTELLAS: este insumo es muy importante para la presentación de nuestro producto, ya que generalmente a una botella robusta se la asocia con un vino de gran calidad. Nuestro proveedor va a ser la empresa Rayen Cura S.A., quienes tienen una gran experiencia y es una empresa de renombre. El modelo de botella elegido es una botella de cónica baja de gran robustez, Burdeos Andina se llama el modelo. Este insumo es necesario tenerlo al momento del fraccionamiento.



CORCHOS: hasta hace algún tiempo atrás se consideraba que un vino Premium tenía que tener un corcho natural y de gran calidad. Actualmente se está utilizando mucho el corcho sintético, ya que se ha logrado emular la función del corcho natural de excelente forma. También esto tiene que ver con

los costos, ya que el corcho sintético es bastante más económico. Para nuestro proyecto hemos decidido utilizar corcho sintético (esto también va acorde a nuestro producto, ya que nuestro producto es un producto natural, y en cierto sentido estamos cuidando nuestro medio ambiente, esto hace reforzar más la imagen que se quiere dar). El proveedor elegido es la empresa Neo Corck S.A. Al igual que las botellas, este insumo es necesario tenerlo al momento del fraccionamiento.

CAPSULAS: la capsula es también una parte muy importante de nuestro packaging. Debido a esto, se ha optado por un proveedor español de gran renombre llamado Ramondin S.A. La capsula elegida es una capsula de estaño, muy elegante, que transmita la calidad de nuestro vino al abrirlo. Este insumo se va a comprar depende la cantidad de botellas fraccionadas, por supuesto se va a calcular una cantidad correspondiente a desperdicio. El momento de la adquisición va a ser cerca de cuando tengamos nuestra primera venta concluida.

ETIQUETAS: son fundamentales, y una etiqueta más diseñada o que no transmita lo que queremos que transmita, nos puede costar el fracaso de nuestro producto. Para diseño de la misma se va a contratar una diseñadora local, quien va a investigar un poco sobre las percepciones indias (colores, tamaños, tipografías, etc.), para lograr una etiqueta que vaya acorde con nuestro producto, y que sea percibido de forma correcta. Nuestro despachante nos va a informar sobre los requisitos legales que debe cumplir la etiqueta para que el producto pueda ser vendido en el mercado indio. La forma de adquisición va a ser la siguiente: inicialmente se van a imprimir pliegos bases de las etiquetas, donde lo único que va a faltar va a ser la variedad y la cosecha del vino; una vez realizada la venta, se van a reimprimir dichos pliegos bases donde se van a poner la variedad (dependiendo de qué variedad se vendió) y la cosecha. En cuanto a la contra-etiqueta se va a hacer lo mismo, en la parte donde van los datos del importador, se va a dejar en blanco, y una vez realizada la venta, se van a reimprimir dependiendo de la cantidad vendida.

El concepto de etiqueta que se quiere es la siguiente:



Es una etiqueta elegante, donde se optó como logo el numero 1 romano, ya que el nombre de nuestro vino esta en Latin. El tipo de letra también está ligado al concepto de elegancia, y se eligió un tipo de Gótica. Como decíamos, esto es solo el concepto de la etiqueta, la etiqueta final va a ser diseñada por un Diseñador

PAPEL SULFITO: este es el papel utilizado para envolver la botella dentro la caja, para que no se dañe la etiqueta. La impresión que va a llevar va a ser diseñada por la misma diseñadora contratada para el diseño de la etiqueta. Al igual que en caso de las capsulas, se va a comprar una vez que la primer venta está casi concluida, y la cantidad va a ser dependiendo de la cantidad de

botellas fraccionadas. Este insumo conviene ser adquirido en grandes cantidades, por un tema de costos.

CAJAS DE ESTIBA: estas son las cajas utilizadas para almacenar el vino, una vez que esta fraccionado. La caja que se va a utilizar va a ser de 12 unidades, ya que como se va a explicar más adelante, se va a contratar el servicio de depósito y este se paga dependiendo el espacio ocupado. La caja no debe llevar más que la impresión de nuestro logo, así se diferencia del resto en el depósito y la variedad y el año de cosecha. Este insumo se debe comprar al momento del fraccionamiento, ya que ahí se hace el armado de estas cajas y ya quedan listas para la estiba hasta el momento en que se vendan. El proveedor a utilizar es SAC S.A. ya que tienen una muy buena relación precio-calidad.

CAJAS PARA EL PRODUCTO FINAL: estas son las cajas utilizadas para nuestro producto final, con botella vestida y lista para ser despachada. También es muy importante para la percepción que va a tener el importador de nuestro producto. Este insumo al igual que las capsulas y el papel sulfito, se va a comprar una vez que nuestra primer venta este casi concluida, y se va a comprar estimando las ventas del primer año, así evitamos ocupar mucho espacio en el deposito con productos parados. Generalmente se utilizan cajas de 9 litros (es decir 12 botellas de 750 cm³ por caja) para exportar, pero para darle un poco más elegancia a la caja y al producto en su conjunto, se ha optado por utilizar una caja de 6 botellas acostadas. El proveedor seleccionado es el mismo que para las cajas de estiba, o sea SAC S.A.

PALLETS: este insumo es el necesario para armar el pedido de un importador, en él se ponen las cajas para así introducirlas en el contenedor. El tamaño de estos pallets varían, nosotros hemos optado por el tamaño estándar, 1m x 1,2m. Se va a adquirir en el momento que tengamos que realizar el armado de un pedido, ya que no es necesario tenerlo antes. En el caso de los pallets necesarios para la estiba de nuestros vinos, se van a adquirir al momento del fraccionamiento y dependiendo de la cantidad fraccionada. El proveedor seleccionado es Manuel Gallego Maderas, el precio de los mismo se verán plasmados en el estudio financiero.

INSUMOS VARIOS: como cinta de embalar (para cerrar las cajas), film stretch (para envolver los pallets), evillas y sunchos (para fijar los pallets, y que queden como un bloque). Todos estos insumos van a ser adquiridos a medida que se vayan necesitando.

2.12.2.4. Logística del proceso productivo.

Aquí vamos a exponer todo el proceso productivo desde su inicio hasta estar en el mercado Indio. Para poder entenderlo con más facilidad, lo vamos a ver gráficamente:



2.12.3. Estrategia Comercial.

2.12.3.1. Análisis del Mercado Indio.

India se presenta como un mercado prometedor para los productos extranjeros. Con una lenta pero progresiva liberalización de la economía que comenzase a principios de los años 90, este país con una población de 1000 millones de personas da las primeras muestras de existencia de un mercado de consumo similar al de los países desarrollados.

El consumo anual de bebidas alcohólicas se estima en los 3000 millones de litros. La principal bebida consumida hasta el momento es la cerveza, seguida del whisky y del ron. El consumo de vino es hasta ahora limitado (5,5 millones anuales) pero muestra en los últimos años un crecimiento aproximado del 20%. Del mismo modo, hasta hace unos años el consumo de vino se limitaba a una élite con alto poder adquisitivo y contacto con el mundo occidental.

La entrada de nuevos competidores en el mercado junto con el empuje de los tradicionales fabricantes extranjeros, importadores, restauradores y los propios consumidores está revolucionando sin embargo este escenario de actuación. Una nueva cultura del vino está surgiendo en India, donde los consumidores tradicionales resultan cada vez más expertos y los nuevos empiezan a conocer distinguir entre la oferta existente, cada vez más asequible a las masas.

Los tres fabricantes nacionales de vinos indios con estándares internacionales (Indage, Sula y Grovers) aumentan e incluso doblan su producción cada año, obteniendo el reconocimiento incluso de los países con tradición vinícola, como Francia e Italia, que importan desde hace tiempo parte de la producción de este país.

En este ámbito, el principal freno para la oferta extranjera lo constituyen los aranceles a la importación, que oscilan actualmente entre el 140 y el 250% y que limitan el consumo de vinos importados a las clases sociales más altas, así como a los extranjeros que visitan los hoteles de lujo, principal canal de venta de este tipo de vinos.

La fuerte presencia, sin embargo de vinos franceses, italianos, chilenos, argentinos y sudafricanos, así como la tendencia creciente y continua de las importaciones nos hace pensar que existen buenas posibilidades para la

comercialización de productos españoles, caracterizados por su calidad y tradición, pero cuya presencia en el mercado indio ha sido hasta hace poco prácticamente inexistente.

A pesar de que existen rumores de reformas y homogeneizaciones de impuestos y normas, no pueden esperarse en los próximos meses. Tampoco pueden esperarse tras la entrada beneficios a corto plazo, sino que por su compleja naturaleza, la penetración del mercado indio requiere duro trabajo y constancia. Existe un buen mercado para las empresas españolas que deseen adentrarse en India, y las empresas que sean constantes obtendrán sin duda su recompensa.

Oferta

TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado Indio del vino se estima que registró en 2006 unas ventas de 6,1 millones de litros, generando unos ingresos por valor de 160,3 millones de dólares USA.

Para el periodo comprendido entre 2002 y 2006 se ha registrado un crecimiento anual medio de la facturación del 19,7%. En cambio, el crecimiento anual en millones de litros consumidos ha sido del 13,3% anual.

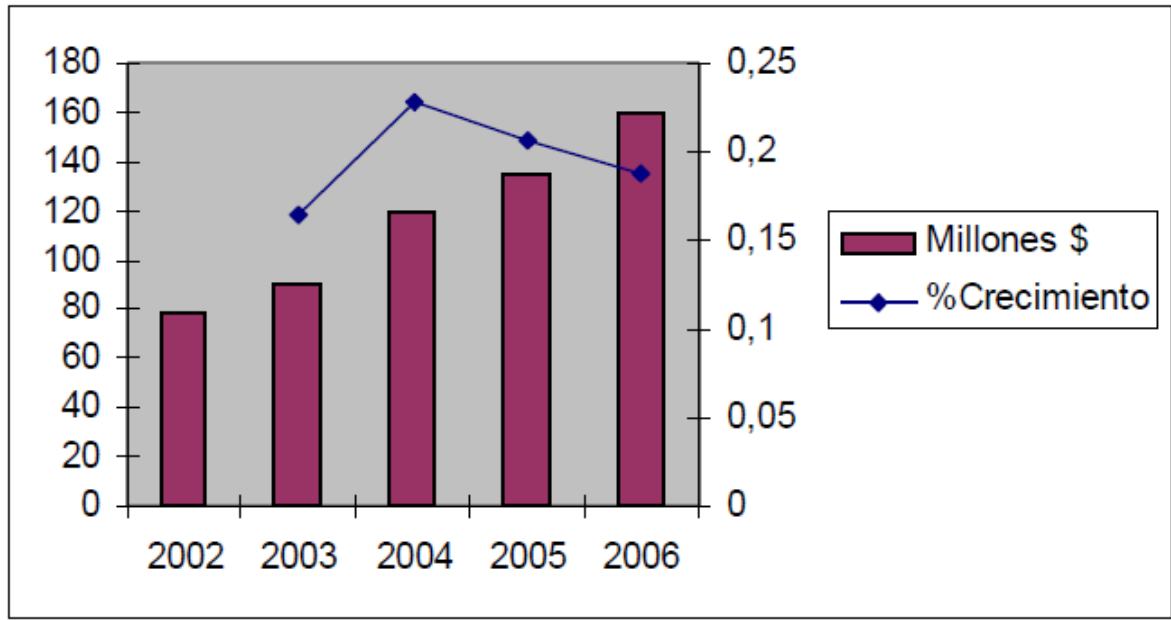
El mayor porcentaje de ventas del mercado lo protagonizan los vinos tranquilos (tinto y blanco), representando un 77,7% del total de ventas.

Por su parte, el vino espumante generó el 21,1% de las mismas.

Las perspectivas apuntan a una leve desaceleración. Aun así se prevé un crecimiento de las ventas para el periodo 2007-2011 muy relevante, del 13,5% anual, llegando a un valor de 302,2 millones de dólares para 2011.

Valoración del mercado Indio		
	Millones \$	%Crecimiento
2002	78,2	
2003	91	16,50%
2004	119,9	22,90%
2005	134,9	20,60%
2006	160,3	18,80%
Crecimiento Medio		19,70%

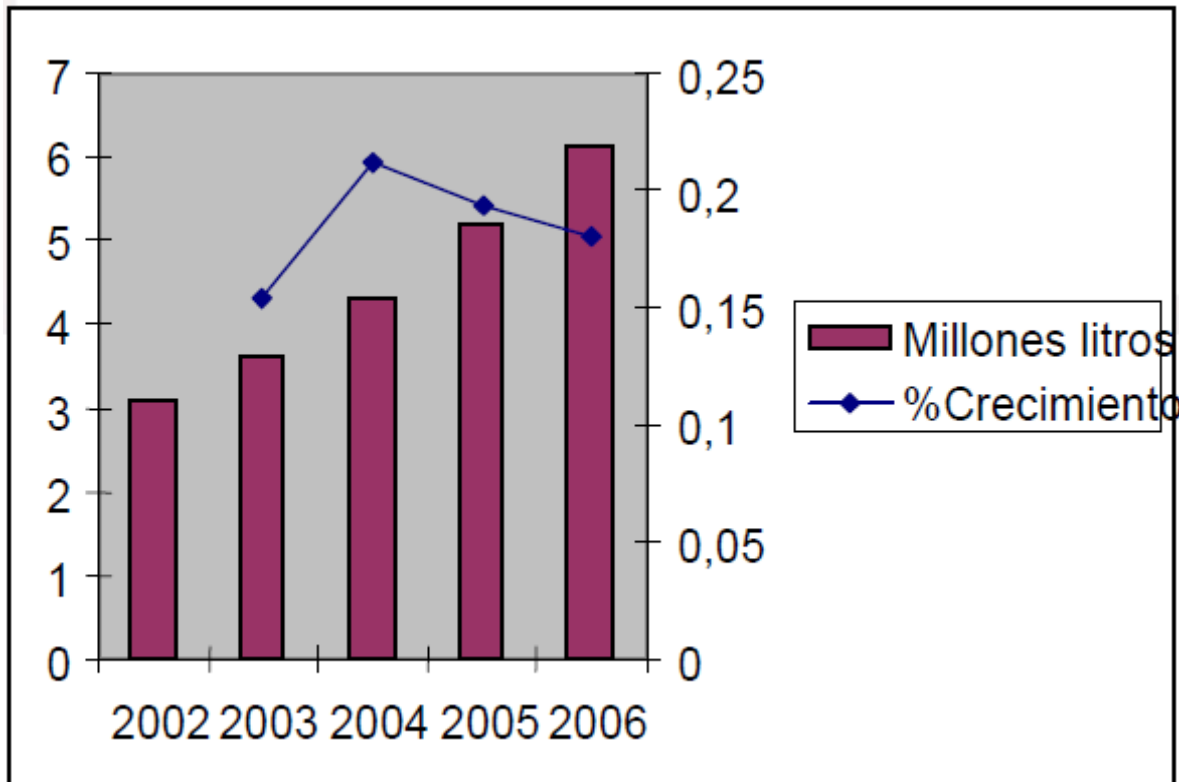
INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR
* Expresado en Dólares Estadounidenses



INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

Valoración del mercado Indio		
	Millones litros	%Crecimiento
2002	3,1	
2003	3,6	15,40%
2004	4,3	21,20%
2005	5,2	19,40%
2006	6,1	18,00%
Crecimiento Medio		18,50%

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR



INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

PRINCIPALES MERCADOS

El vino es consumido principalmente en los núcleos urbanos, los cuales concentran el 80% de la demanda, especialmente en las principales ciudades del país: Mumbai (39%), Delhi (23%), Bangalore (9%), y uno de los principales focos de turismo internacional, Goa (9%). El resto de la India aglutina al 20% del consumo restante.

Otro síntoma de la concentración del consumo en los núcleos urbanos es la aparición de “clubs del vino” en estas ciudades.

Geográficamente, comprobamos como el Oeste de India consume el 41% del vino, frente al 29% que se consume en el norte del país.

PRODUCCION LOCAL

El mercado Indio del vino se encuentra muy concentrado y dominado por un pequeño grupo de empresas.

Tres de ellas – Indage group, Sula Vineyards y Grover Vineyards -, acaparan la mayoría de las ventas en el mercado indio.

Los vinos indios son ahora mucho mejores y más económicos, con un precio medio que oscila entre las trescientas y cuatrocientas rupias por botella. Este precio es bastante parecido al precio del vino en Europa, cuyo precio medio está entorno a los siete euros.

La disponibilidad de vino de calidad a un precio relativamente bajo ha ayudado al mercado indio a crecer. Los vino indios son accesibles económicamente para los aficionados al vino.

La presencia de vino local es mucho mayor en hoteles, restaurantes y bares.

Las principales empresas indias productoras de vino han dado un salto de calidad en los últimos años, y ya no se conforman con actuar en el mercado doméstico. Por contra, han dado el salto a los mercados internacionales, ofreciendo vinos de calidad.

Además de ampliar su gama de productos, han acometido diferentes joint ventures para acelerar este proceso de internacionalización, como es el caso de la india Champagne Indage que adquirió la empresa australiana Tandou Wines.

Por otra parte es interesante apuntar que en este proceso de crecimiento de las empresas vinateras indias, éstas mismas se están viendo afectadas por la fuerte carga impositiva que aumenta el precio de las importaciones de vino; las empresas indias han empezado a importar cantidades importantes de vino a granel extranjero, y debido a los altos costes de importación, el precio final de su propio producto se resiente.

Como hemos comentado anteriormente, las principales empresa indias productoras de vino son Indage group, Sula Vineyards y Grover Vineyards, y sus principales características son:

Indage Group: La empresa india produce y vende vinos tanto en el mercado doméstico como en el internacional. En 2006 lideró la facturación en el mercado indio.

Indage Group cuenta actualmente con más de 15 marcas con presencia en más de 34 países incluyendo Reino Unido, Francia o Estados Unidos.

La empresa cuenta con tres viñedos en Maharastra, y ha inaugurado recientemente un cuarto en el estado de Himachal Pradesh, seguramente por ampliar su repertorio de uvas.

Sula Vineyards: Año tras año, la empresa India aumenta su nivel de producción.

Sus viñedos se encuentran en la región de Nashik, en el estado de Maharastra, y también en la región de Dindori.

Sula es, además de uno de los más importantes productores de vino indio, un destacado importador de vinos de calidad de todo el mundo. Así, entre su repertorio, podemos encontrar vinos procedentes de Australia, Chile, Francia, Italia, nueva Zelanda, Portugal o Sudáfrica.

La empresa, en busca de nuevas alternativas ha creado una línea de vinos pensado para las mujeres, “Dia-Sula”.

En el último año, Sula facturó el 13,1% del total del mercado indio de vino.

Grover Vineyards: Una de las empresas productoras de vino más prestigiosas del país. Ha registrado en los últimos años aumentos en su facturación próximos al 25%.

Posee viñedos en las regiones de Bangalore y Sangli.

Otros destacados productores de vino indios son (por orden alfabético):

ANGEL EXIM

BLUESTAR WINERY

DAJEEBAH WINES (Datacone Wine Industry)

FLAMINGO WINES
MANDALA VALLEY
MC DOWELL & COMPANY
N.C. FINE WINES
N.D. WINES
PRATHMESH WINES
PRINCESS (In-Vogue Creations)
PYRAMID WINES
RAJDHEER WINES
SAILO WINES (V.M. Agrosoft)
SAIKRIPA WINERY
SHAW WALLACE
VINBROS&CO.
VINICOLA
VINSURA (Sankalp Winery)

Precio de la Oferta Nacional e Internacional

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

ORIGEN	TINTO	PRECIO		BLANCO	PRECIO	
		en rupias	en euros		en rupias	en euros
FRANCIA	Chateau Lafite Rothschild	35000	546,88	Puligny Montrachet	5000	78,13
	Chateau Latour	35000	546,88	Meursant	5000	78,13
	Chateau Montrose	15000	234,38	Chablis Premier Cru Vaillons	3250	50,78
	AOC, St. Estephe	4750	74,22	Puilly Fumé	2500	39,06
	Brouilly, Louis Jadot	2250	35,16	Graves	2100	32,81
	Côtes-Du-Rhône Rouge	1750	27,34	Bordeaux Blanc, Le Garçon	1750	27,34
ITALIA	Brunello di Montalcino, Col D'Orcia	3750	58,59	Pinot grigio,DOC, Zonin	2250	35,16
	Chianti Classico Castello D'Albola	2250	35,16	Sóave Classico, DOC	2250	35,16
	Montepulciano D'Abruzzo,Zonin	2000	31,25	Orvieto Classico 2000,Le Lune&Le Prune	2000	31,25
AUSTRALIA	Brands of Coonawarra, Shiraz	2250	35,16	Brands of Coonawarra, Chardonnay	2250	35,16
	Taylor's Estate, Shiraz	2000	31,25	Taylor Estate Chardonnay	2250	35,16
	River Gum, Shiraz Cabernet	1750	27,34	Mount Pleasant Chardonnay	2250	35,16
CALIFORNIA	Cakebread Cellar,Cabernet Sauvignon	7000	109,38	Deloach Russian River, Chardonnay	3750	58,59
	Deloach Russian River Valley	4000	62,50	Robert Mondavi, Woodbridge, Sauvgn.Bl	2300	35,94
	Western Cellers, Cabernet Sauvignon	1500	23,44	Kendall Jackson, Semillion Chardonnay	1750	27,34
CHILE	Cordillera Merlot, Miguel Torres	2300	35,94	Santa Digna, Sauv. Blanc, Miguel Torres	1750	27,34
	Sta. Digna, Cabernet Sauvign.Miguel Torres	1750	27,34	Crema'schi, Chardonnay	1750	27,34
	Crema'schi, Merlot	1750	27,34			
SUDÁFRICA	KWV Cabernet Sauvignon	1750	27,34	KWV Chardonnay	1500	23,44
INDIA	Sula, Satori Merlot	1500	23,44	Sula, Chenin Blanc	1500	23,44
	Riviera-Pinot Noir	1250	19,53	Grover's Blanc de Blancs de de Clairette	1250	19,53
	Vinsura Zinfandel	1250	19,53	Vinsura Sauvignon Blanc	1250	19,53

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

IMPORTACIONES

En la siguiente tabla podemos ver las importaciones de vino (partida 2204) realizadas por parte de la India, desde el año fiscal 2004/5 hasta 2006/7.

Es curioso comprobar las diferencias que aparecen al analizar el crecimiento para el conjunto del periodo 2004-2007 al clasificarlo por litros importados, o por dólares.

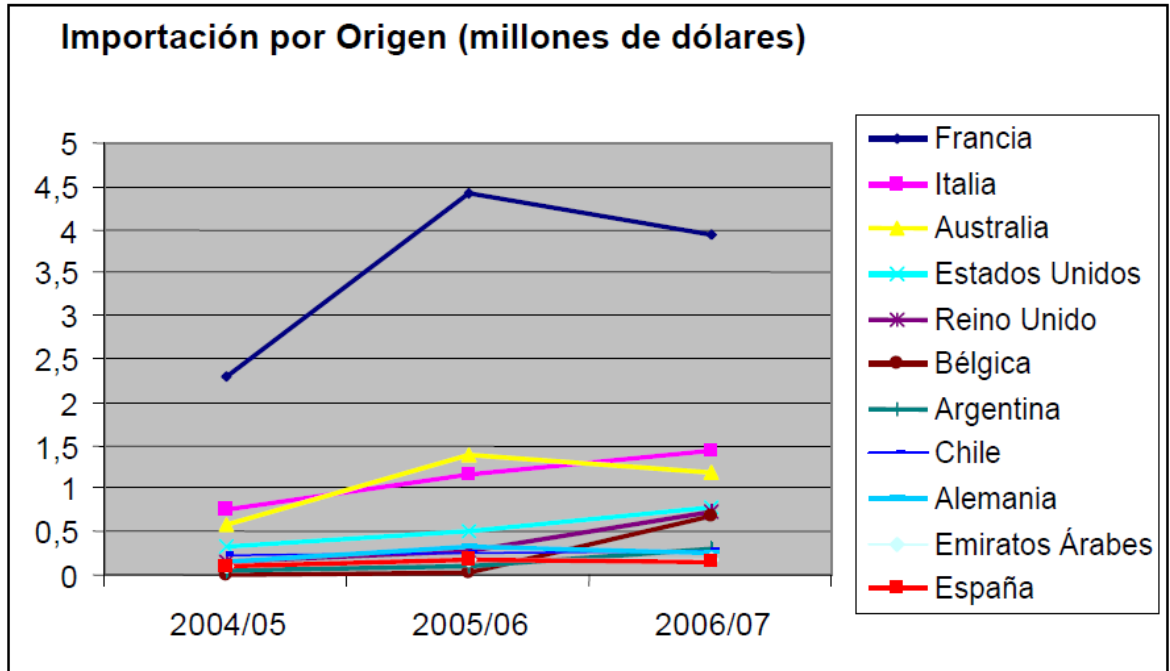
De todas maneras, en ambas clasificaciones, el crecimiento ha sido espectacular. Cinco son los países que dominan las exportaciones de vino a India – Francia, Italia, Australia, Estados

Unidos y Reino Unido-, de los cuales los tres primeros destacan sobre el resto.

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

	PAIS	2004/05		2005/06		2006/07		CRECIMIENTO 2004/07	
		Mill. Dóla- res	Miles Li- tros	Mill. Dóla- res	Miles Li- tros	Mill. Dóla- res	Miles Li- tros	En valor	En litros
1	Francia	2,3	324,33	4,41	756,79	3,95	674,61	72%	108%
2	Italia	0,76	101,53	1,15	194,47	1,45	233,92	91%	130%
3	Australia	0,59	188,3	1,38	279,45	1,19	295,88	102%	57%
4	Estados Unidos	0,34	74,24	0,51	65,38	0,79	107,95	132%	45%
5	Reino Unido	0,14	40,5	0,28	61,03	0,73	142,26	421%	251%
6	Bélgica	0,01	1,61	0,02	2,2	0,69	59,09	6800%	3570%
7	Argentina	0,05	25,06	0,11	18,66	0,3	33,82	500%	35%
8	Chile	0,23	87,59	0,26	57,18	0,28	49,39	22%	-44%
9	Alemania	0,14	42,8	0,32	86,49	0,24	58,03	71%	36%
10	Emiratos Árabes	0,09	17,35	0,18	25,69	0,18	22,63	100%	30%
11	España	0,11	20,03	0,18	14,14	0,15	28,38	36%	42%
12	Resto Países	0,47	102,13	0,66	149,73	0,66	127,65	40%	25%
	Total	5,23	1025,47	9,46	1711,21	10,61	1833,61	103%	79%

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR



INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

Los últimos años se han caracterizado por la aparición de nuevos competidores. Así, países como Italia, Chile o Argentina, que hace unos años se encontraban al mismo nivel de ventas que España, la han superado con un crecimiento continuado.

Francia se encuentra un peldaño por encima del resto de países, y es el dominador como país exportador en las principales partidas analizadas. Para el conjunto de las mismas, acapara el 37% de cuota de mercado, seguido de lejos por Italia y Australia.

	PAIS	Miles litros	Cuota mercado (LITROS)	Cuota de importaciones (DOLARES)
			2006/07	
1	Francia	674,61	37%	37%
2	Italia	233,92	13%	14%
3	Australia	295,88	16%	11%
4	Estados Unidos	102,03	6%	7%
5	Reino Unido	142,26	8%	7%
6	Bélgica	59,09	3%	7%
7	Argentina	33,82	2%	3%
8	Chile	49,39	3%	3%
9	Alemania	58,03	3%	2%
10	Emiratos Árabes	22,63	1%	2%
11	España	28,38	2%	1%
12	Otros	133,57	6%	5%

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

En cuanto al precio medio del vino, se destaca por encima del resto el vino procedente de Bélgica.

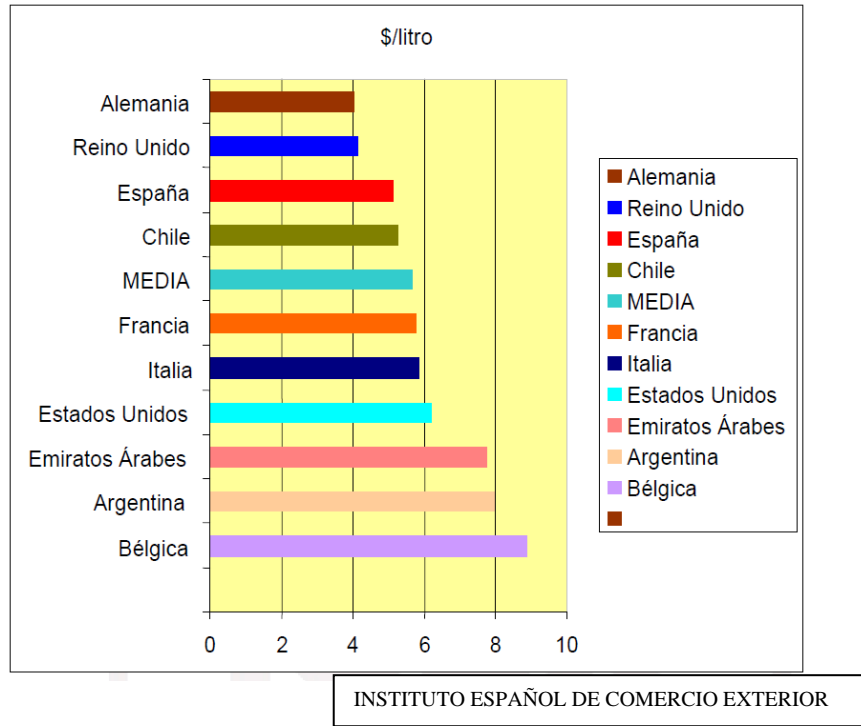
Así, según estadísticas oficiales del ministerio de comercio Indio, el precio medio del litro de vino belga supera los once dólares, concretamente llega a 11,68\$.

España, Reino unido, Francia e Italia rondan el precio medio, que se sitúa en 5,79\$.

Los precios más bajos los registran Alemania (4,14 \$/l) y Australia (4,02\$/l).

	PAÍS	Valor en millones de dólares	Miles de LITROS	\$/litro
		2006/07	2006/07	
1	Francia	3,95	674,61	5,86
2	Italia	1,45	233,92	6,2
3	Australia	1,19	295,88	4,02
4	Estados Unidos	0,79	102,03	7,74
5	Reino Unido	0,73	142,26	5,13
6	Bélgica	0,69	59,09	11,68
7	Argentina	0,3	33,82	8,87
8	Chile	0,28	49,39	5,67
9	Alemania	0,24	58,03	4,14
10	Emiratos Árabes	0,18	22,63	7,95
11	España	0,15	28,38	5,29
12	Media	10610000	1.833,61	5,79

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR



ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA

La demanda del mercado indio está condicionada sobre todo por el poder adquisitivo de la gente. Son muy pocos los que disfrutan de unos ingresos tales que les permita comprar vino.

India está experimentando en los últimos años un crecimiento económico que, sumado al enorme tamaño de su economía, le sitúa como una de las futuras potencias mundiales. Los cambios estructurales que se están llevando a cabo están teniendo un fuerte impacto en la clase social india. Así, el tantas veces repetido mensaje de “World class” promovido por las autoridades indias, ha concienciado a la sociedad (sobre todo a la clase alta).

La sociedad india es consciente del cambio económico que está atravesando el país, y paralelamente apuesta por un cambio social. La asimilación de los gustos y de los hábitos de consumo occidentales es un fenómeno que se extiende por todas las economías emergentes, especialmente en países como China. India no es ajena a este fenómeno, y así, productos como el vino empiezan a ser asimilados por el consumidor indio, visto como un producto de calidad, saludable y que proporciona cierto status.

Productos como el vino encuentran más obstáculos que otros “bienes de consumo originariamente occidentales” a la hora de introducirse en el mercado indio.

- El **precio** (que será analizado más al detalle con posterioridad) es quizá el principal problema.

Con un PBI per cápita medio de 511 euros anuales, son muy pocos los que pueden afrontar la compra de una botella de vino en un hotel, cuyo precio mínimo ronda los 25 euros.

- **Falta de una “cultura de vino”**, que provoca un desconocimiento total acerca del vino. Generalmente se suele asociar al conjunto del mercado del alcohol y bebidas espirituosas, principalmente al ron, el whisky y la cerveza.

Además, este desconocimiento suele provocar que no sepan valorar las cualidades y características del vino.

- **Disponibilidad:** en India es uno de los principales obstáculos que ha de hacer frente el exportador extranjero al introducirse en el mercado indio. La disponibilidad para comprar vino difiere entre unos estados y otros. Así, el hecho de que en estados como el de Delhi, el vino extranjero pueda ser adquirido casi en exclusiva en hoteles de cinco estrellas, condiciona mucho el perfil del comprador.

En cambio, durante los últimos años se han producido ciertos avances que están facilitando la introducción y penetración del vino en India. Estos son:

- **Crecimiento económico del país:** Si bien es cierto que -como ya hemos apuntado- el PBI per cápita medio indio es de 511 euros anuales, en los últimos años se ha registrado un crecimiento económico muy importante que ha permitido el surgimiento de una clase social pudiente minoritaria, que puede permitirse la adquisición de vino.

El público objetivo para el vino de calidad, se encuentra básicamente en las ciudades. De toda la población urbana, solamente el 1% se considera público objetivo de las empresas productoras de vino.

Este público objetivo, podemos subdividirlo en tres, si atendemos a sus ingresos anuales:

a) Ingresos por encima de 1.000.000 de rupias (16.000 euros aprox.) Son una pequeña minoría dentro del público objetivo analizado. Suelen ser propietarios de sus propios negocios, o bien son socios en empresas. Pertenecen a la alta sociedad india.

b) Ingresos entre 600.000 y 1.000.000 de rupias (9.600 – 16.000 euros aprox.). Está formado por personas altamente cualificadas, acostumbradas a viajar.

c) Ingresos entre 300.000 y 600.000 rupias (4.800 – 9.600 euros aprox.)

Este grupo de población se sitúa justo por encima de la clase media india.

- **Apertura al mundo:** India se está convirtiendo en un foco de atracción para el mundo entero.

En las grandes ciudades indias empieza a ser normal encontrar productos de gran calidad venidos de todas partes del mundo. Así, paulatinamente, están apareciendo tiendas con productos gourmet internacionales que conviven con las tradicionales tiendas de conveniencia.

Este fenómeno tiene una consecuencia directa en la sociedad india: se están familiarizando con los productos internacionales. Ya no son unos completos desconocidos. Si a esto unimos el hecho de que productos como el vino produce cierto status en las personas que lo consumen, la aceptabilidad social es un fenómeno ya consolidado.

- **Aparición de asociaciones del vino:** Amantes del vino en general, así como personas pertenecientes de un modo u otro a la industria del vino han creado un número importante de asociaciones que pretenden dar a conocer las propiedades del vino, así como las diferencias entre unos vinos y otros, su uso, etc.

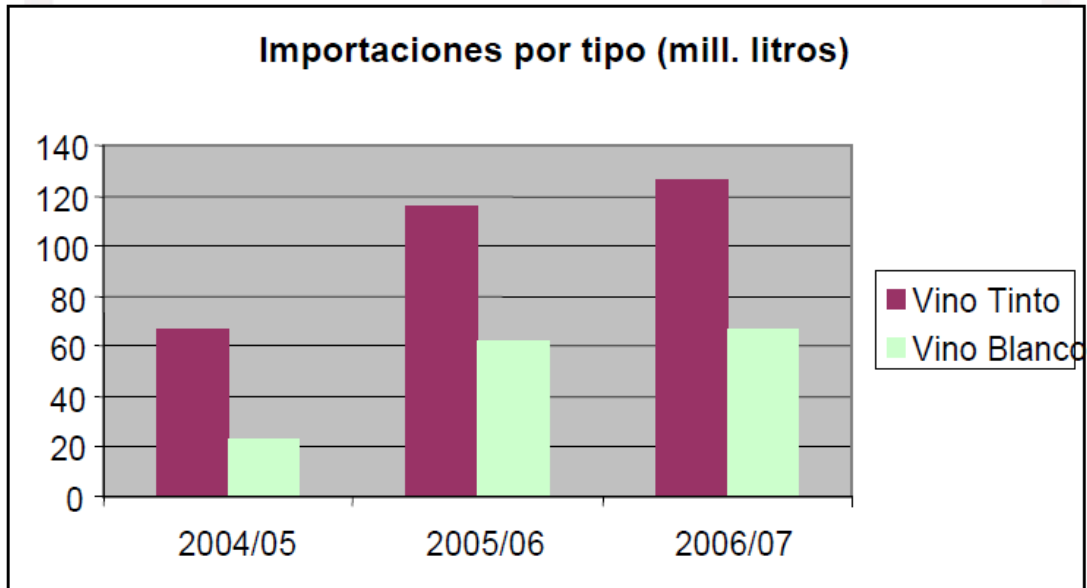
Por ejemplo, encontramos diferentes “clubs del vino” en los principales focos de consumo del país: Delhi, Bombay, Bangalore, Chennai, Chandigarh y Hyderabad.

Por otra parte son numerosas las publicaciones escritas, y páginas web dedicadas a la promoción del vino en India.

TENDENCIAS DEL CONSUMO

	2004/05	2005/06	2006/07
Vino Tinto	66,5	115,63	126,3
Vino Blanco	23,52	61,66	67,04

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR



INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

Como reflejan las tablas, la importación de vino tinto es netamente superior a la importación de vino blanco, si bien este último ha tenido un crecimiento porcentual más elevado en los últimos años.

Estos resultados son algo llamativos, sobre todo si tenemos en cuenta que las altas temperaturas invitan a tomar un vino blanco fresco antes que un vino tinto a temperatura ambiente.

Las características de la gastronomía india condicionan también al exportador extranjero, el cual ha de ofrecer una gama de vinos que se adapte al paladar indio. Según sugiere Martín Lazarus, exportador de vino a India, los vinos muy ácidos y muy jóvenes no se complementan bien con los gustos nacionales. También apunta que “es importante tener en cuenta que el vino suele ser consumido antes de las comidas”.

El público femenino se ha identificado como relevante en los últimos tiempos. La emancipación femenina se traduce en un mayor consumo de vino, principalmente vinos blancos y espumosos.

PRECIOS Y SU FORMACION

El precio es el principal hándicap que han de afrontar las empresas extranjeras para vender sus vinos en India.

La gran carga impositiva con la que el gobierno indio somete a los vinos foráneos hace que el precio aumente de forma excesiva.

Esta gran carga arancelaria provocó las protestas de los principales países exportadores de vino. Seguramente debido a la presión internacional generada, el gobierno indio decidió modificar los distintos aranceles que cargaban el precio final del mismo.

Así, se ha eliminado el arancel “Countervailing Duty” (CVD), que cargaba el precio del vino según el valor de la caja de vino de la siguiente manera:

Valor caja de 9 Lts. < 25 US\$ —————> 75% Arancel Adicional

Valor caja de 9 Lts.: 25-40 US\$ —————> 50% Arancel Adicional, o 37\$,
el máximo entre ambos.

Valor caja de 9 Lts. > 40 US\$ —————> 20% Arancel Adicional, o 40\$,
el máximo entre ambos.

Por otro lado, el arancel básico “Basic Duty”, ha aumentado del 100% del valor CIF que se aplicaba, hasta el 150% del valor CIF que ha sido fijado en la última revisión.

Por otra parte, los diferentes estados indios aplican un arancel estatal, el cual no es uniforme, y varía de unos estados a otros.

Algunas voces han reclamado un impuesto estatal unitario, para que se consiga un precio igualitario en toda la India.

El estado de Delhi – uno de los más duros en materia arancelaria junto a Maharastra- ha variado recientemente el arancel estatal, subiéndolo hasta el 25% sobre el precio máximo de venta. El estado de Maharastra – donde se

encuentran importantes focos de consumo de vino como Bombay o Pune-, aplica un impuesto del 200%.

Por otro lado, estados con un consumo relevante de vino, son más laxos en materia arancelaria; así, el estado de Karnataka no aplica ningún impuesto estatal como tampoco lo hace la ciudad de Chandigar (en el estado del Punjab), o el estado de Haryana.

A continuación, y a modo de ejemplo, el proceso de formación del precio de una botella de vino embotellado en origen sería aproximadamente el siguiente:

	Supuesto 1	Supuesto 2	Supuesto 3
A CIF en US\$/caja	24,00	35,00	45,00
B Equiv. en rupias (caja) (1\$= 40 rp)	960,00	1400,00	1800,00
C Equiv. en rupias (botella)	80,00	116,67	150,00
D Add landing 1% (B* 1,1)	969,60	1414,00	1818,00
E Basic Duty 150% (D* 1,5)	1454,40	2121,00	2727,00
F Total Landed (B+E)	2414,40	3521,00	4527,00
G Imp. Estatal (Maharashtra 200%) (D*2)	1939,20	2828,00	3636,00
H Total (F+G)	4353,60	6349,00	8163,00
I Margen del mayorista (H*12%)	522,43	761,88	979,56
J Precio de venta del importador (H+I)	4876,03	7110,88	9142,56
K Margen del minorista (J*20%)	975,21	1422,18	1828,51
L Precio de venta final / caja (J+K)	5851,24	8533,06	10971,07
M Precio de venta final / Botella	487,60	711,09	914,26
N VAT (IVA Indio) (M*20%)	97,52	142,22	182,85
O Precio final (M+N)	585,12	853,31	1097,11
P Total Impuestos (E+G)	3393,60	4949,00	6363,00
Q Impuestos % CIF (P/B)	3,54	3,54	3,54
R Coeficiente multiplicador (O/C)	7,31	7,31	7,31

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

Como podemos comprobar, la carga impositiva es porcentualmente la misma, independientemente del valor de la botella de vino. Esto se debe a la ya comentada eliminación del arancel “Countervailing Duty” (CVD), según el cual existía una carga arancelaria distinta según fuese el valor de la caja de vinos.

Tomando como ejemplo el caso del estado de Maharashtra, vemos que la carga arancelaria alcanza el 354% del precio de entrada. Además, con los márgenes aplicados por los importadores-mayoristas, y por los minoristas, el precio final puede llegar a aumentar algo más de siete veces su precio inicial.

DISTRIBUCIÓN

Igual que ocurre con la aplicación de aranceles, la distribución varía de unos estados a otros. Así, estados como Karnataka dan muchas facilidades a la distribución del vino, y cuenta con una red de supermercados muy desarrollada, donde es posible encontrar el vino junto a otros bienes de consumo. Esta situación se da también en otros estados como el de Maharashtra o Goa.

Esta situación contrasta con la situación de Delhi; el vino puede comprarse casi exclusivamente en tiendas del gobierno, expendedoras de alcohol. Además, el vino que podemos encontrar en ellas es mayoritariamente nacional, con escasa presencia de vinos extranjeros, los cuales son de una calidad baja.

Como podemos observar las diferencias entre unos estados y otros es muy grande, y el exportador tendrá que tenerlo en cuenta, ya que los diferentes puntos de venta condicionan también el tipo de cliente (aunque en el caso de India la diferencia sería pequeña).

Por lo tanto, el consumidor nacional podrá encontrar vino, nacional y/o importado en los siguientes lugares:

- **Hoteles de lujo:** En estados como el de Delhi, los hoteles de cinco estrellas representan el principal centro de consumo de vino. Así, los restaurantes que se encuentran en dichos hoteles, ofrecen una gran variedad de vinos de muy alta calidad. Predomina la venta de vinos internacionales, aunque también incluyen -de forma minoritaria- vinos indios. Entre los primeros, destaca la presencia de

los vinos franceses, que llegan a acaparar en algunos casos el 50% de la carta de vinos.

Muchos de estos hoteles además de albergar restaurantes de lujo, poseen bodegas donde exhiben toda su variedad de vinos.

Los hoteles de cinco estrellas tienen una ventaja respecto al resto de puntos de venta/consumo de vino en India: poseen un régimen fiscal especial, debido al cual quedan exentos de pagar el arancel nacional (Basic DUTY) que carga el vino, por un importe equivalente al 25% de su facturación realizada en divisas extranjeras.

- **Gran distribución:** Equiparable a la distribución occidental, encontramos cadenas de gran distribución como Reliance en el estado de Maharastra, con una red comercial muy desarrollada, dónde el vino se encuentra expuesto como pudiera hacerlo en Europa.

Este desarrollo en la distribución del vino, se da principalmente en Maharastra y Karnataka, y sería muy positivo para el sector del vino en India, que se extendiese al resto de estados indios.

- **Comercio minorista:** Son pequeñas tiendas, centradas en la venta de vino principalmente. El tipo de cliente que visita estas tiendas suele ser de un nivel adquisitivo medio-alto, y en cierta manera conocedor de vinos. En Delhi hay un reducido número de estos establecimientos que gira entorno a los diez, mientras que en estados como Maharastra, paralelo a la gran distribución, ha proliferado con éxito este tipo de establecimientos enfocado a un público más especializado.

- **Hoteles pequeños, restaurantes y pubs:** Regentados por gente con altos ingresos, ofrecen una variedad de vinos en la que la presencia de vinos extranjeros es cada vez mayor. Éstos, han de hacer frente al pago de una licencia de venta de alcohol. Es por ello, que solamente los restaurantes de lujo disponen de cartas de vinos.

CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

REGLAMENTACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO

Las normas que rigen la comercialización de alcoholes difieren en los 29 estados de India. Es precisamente por esto por lo que, a la hora de introducirse

en el mercado indio, se hace especialmente necesario estudiar cuidadosamente las normas que rigen los estados objetivo, así como seleccionar a un importador o agente competente que conozca el mercado.

La reglamentación india relativa al vino está determinada por el Bureau of Indian Standards (www.bis.org.in) Este organismo publica documentos para cada tipo de alcohol, especificando las normas en vigor y los requisitos de fabricación de los mismos. A modo indicativo, señalar que hasta ahora ningún alcohol importado ha sido objeto de control, lo que parece indicar que las autoridades indias consideran que las normas de control en los mercados de origen son suficientes para la protección del consumidor indio.

Etiquetado

El etiquetado de las botellas puede ser el mismo que tiene en origen, manteniendo la misma información e incluso idioma.

Además, deberá incluir un etiquetado adicional que contendrá información acerca del importador, como es su nombre o su dirección completa.

Por tanto, en el etiquetado ha de figurar:

- El contenido en unidades del sistema métrico.
- El nombre del producto.
- El nombre, dirección completa del fabricante, así como del lugar de producción.
- El nombre y la dirección completa del importador.
- El lugar de embalaje, o de embotellado en el caso de que el producto se embotelle en

India.

- El país de origen.
- El grado de alcohol.
- El MRP o Precio Máximo del Minorista.

Registro de marcas y etiquetas

La legislación vigente obliga a registrar las marcas y etiquetas en cada estado en el que vaya a comercializarse el producto. El registro se hace especialmente complicado por dos factores:

- la variación de criterios de unos estados a otros.
- el hecho de que las políticas estatales en esta materia no estén del todo definidas.

Dos medidas distintas de un mismo producto han de registrarse por separado, hecho que encarece de forma importante los costes de importación, sobre todo si los volúmenes de importación son reducidos.

Llegado este punto hay que resaltar – pese a la obviedad- la importancia de elegir un buen importador. El mercado indio es reducido aunque se encuentra en una etapa de crecimiento y con positivas expectativas de crecimiento, pero en cambio, el número de buenos importadores es reducido, por lo que se hace fundamental la elección del importador adecuado. Esta premisa debe cumplirse en cualquier país con cualquier tipo de producto, si bien en el caso del vino en India se hace más necesaria debido al ya mentado bajo número de buenos importadores locales.

2.12.3.2. Paquete de Ventajas propias.

Como ventajas, propias se pueden identificar las siguientes:

- Estamos produciendo un producto novedoso, acorde con las nuevas tendencias de alimentación y cuidado del medio ambiente.
- Elaboración de un producto Premium, con mucho valor agregado.
- Contar con la propiedad de nuestra materia prima, lo que hace asegurarnos la calidad de nuestro producto, antes de producirlo.
- Al ser una bodega de baja producción, nos da la “cintura” necesaria para amoldarnos rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores.
- Capacidad de realizar cambios rápidos en nuestro producto, en caso de no ser aceptado como se pretende.

2.12.3.3. Target específico.

Analizando lo expuesto en la investigación de mercado, hemos decidido que nuestro mercado meta va a ser la clase media, media-alta y alta de la población India. Este segmento de la población está representada por el 1% de la población India, o sea alrededor de 12 millones de personas.

Otro segmento al que también se va a atender, son los turistas. En el año 2008 más de 2 millones de personas visitaron India, por lo que este segmento también es un segmento grande e interesante.

Para atender las distintas clases se ha optado inicialmente incursionar en los estados de Maharastra, Karnataka, Delhi y Mumbai. Siendo las dos últimas más enfocadas al mercado turístico y clase alta. En cuanto a las dos primeras (Maharastra y Karnataka), vamos a enfocarnos más a la distribución en supermercados, aprovechando el gran desarrollo de éstos en estas dos Ciudades.

2.12.3.4. Posicionamiento deseado.

Inicialmente se pretende introducir nuestro producto y que el mercado Indio lo incorpore como un producto que está acorde con sus costumbres alimenticias. En un principio, lo que buscamos es crear una necesidad y una alternativa válida. Por lo que nos conformamos con tener una posición modesta, pero en crecimiento. En el primer año según nuestras previsiones tenemos que enviar por lo menos 3.000 cajas (por 6 botellas) en total, lo que serían dos contenedores llenos. Lo ideal es ir creciendo un 10% acumulado anual para los años posteriores.

A largo plazo, lo que se pretende es llegar a ser líderes en las ventas de vino vegetariano Premium Argentino en India. Lograr una aceptación completa, y marcar los pasos en el consumo. Servir de guía para nuestros competidores, pero siempre estando un paso más adelante. Esto nos va a permitir insertar nuevas variedades de forma más segura y fácil, ya que la fidelidad del cliente la vamos a tener.

Como dijimos en el principio de este trabajo, India es un mercado difícil y que está creciendo de forma estrepitosa, pero si logramos nuestros objetivos,

esta puede ser la puerta para la inserción de nuestros productos en otros mercados Orientales muy interesantes y con un potencial también muy grande.

2.12.3.5. Mix de Marketing.

2.12.3.5.1. Productos.

Inicialmente vamos a producir vinos tintos. Las variedades van a ser Cabernet Sauvignon, Malbec y Syrah.

El nombre de la marca elegido es Primum Inter Pares (en latín quiere decir Primero entre sus pares). El motivo de este nombre tiene que ver directamente con el producto, o sea, un concepto nuevo, innovador, pero elegante. Es un nombre que trasmite carácter y también trasmite indirectamente las características de nuestro vino.

Dicho esto, nuestro Portfolio va a estar compuesto por 3 productos:

- Primum Inter Pares Cabernet Sauvignon.
- Primum Inter Pares Malbec.
- Primum Inter Pares Syrah.

2.12.3.5.2. Precios.

Es muy importante que logremos ofrecer nuestro producto a un precio competitivo, igualando o estando muy cerca del precio de nuestros competidores extranjeros. Nuestro producto al ser más diferenciado del resto, y al ser tratado de forma diferente durante el proceso productivo, va a ser un poco más caro al resto.

Se ha decidido, tomando referencia de otros productos vegetarianos y el costo adicional que tenemos en el proceso productivo, recargarlo con un 20% con respecto a los productos normales. Se ha tomado como referencia que un vino Premium no vegetariano está rondando los U\$S35,00 (precio CIF Puerto India) la caja por 6 unidades, por lo que el precio de nuestro producto va a ser de U\$S42,00 (precio CIF puerto India) la caja de 6 unidades. Este precio es para cualquiera de las 3 variedades.

En cuanto al precio sugerido para venta al consumidor final, es de U\$S40,00 la botella. Como se puede apreciar es un precio muy alto, esto se debe a la cantidad de impuestos que carga el producto.

2.12.3.5.3. Promoción.

Inicialmente para lograr insertarnos en el mercado, vamos a necesitar realizar fuertes inversiones en promoción.

Indudablemente tendremos que viajar para realizar los primeros contactos con los distribuidores y los importadores.

Se imprimirán folletos y carpetas de presentación, las que se van a acompañar con una botella de muestra de cada uno de nuestros 3 productos. También se puede organizar una reunión de los principales 5 importadores y armar una degustación acompañada de una presentación de nuestro productos y nuestra Bodega.

Para el caso de centros de distribución (como supermercados, hoteles 5 estrellas y vinerías) vamos a preparar un folleto de presentación, que trasmita el valor de nuestro producto.

En lo que respecta a rebajas de precios, o precios preferenciales, vamos a tratar de evitarlo. En el caso que se requiera, se verá que descuento se puede ofrecer por la primera compra.

2.12.3.5.4. Distribución.

En cuanto a la distribución, se va a tratar de realizar por medio de los llamados importadores-distribuidores. Esto se debe al ahorro en gastos extras de distribución, y a que podemos aprovechar la experiencia de estos en el mercado Indio, ahorrándonos errores que podamos cometer y que nos pueden costar caros.

Una vez que se adquiera la experiencia necesaria, y que se conozca bien el mercado Indio, podemos incursionar con la distribución directa. Pero creemos que no es una buena alternativa para tomar desde el inicio.

2.12.4. Estrategia Financiera.

En cuanto a la Estrategia Financiera, se ha decidido utilizar capital propio. Esto se debe a que se dispone del capital necesario para llevar a cabo este proyecto. Esto, sumado a la falta de fuentes de financiación, no ha llevado a adoptar esta decisión.

3. Evaluación Económica y Financiera del Proyecto.

3.1. Inversiones.

DETALLE DE INVERSIONES			
ACTIVOS FIJOS			
	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadoras	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Impresoras	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Fax	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Escritorios	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Biblioteca	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Sillas	9	\$ 80,00	\$ 720,00
Total Activos Fijos			\$ 7.570,00
ACTIVOS INTANGIBLES			
Diseño de página web	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Traducción página web en Ingles	1	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00
Creación de la sociedad	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Total Activos Intangibles			\$ 6.500,00

CAPITAL DE TRABAJO			
Producción			\$ 55.684,63
Administración			\$ -
Comercialización			\$ 26.460,00
Total Capital de Trabajo			\$ 82.144,63
TOTAL INVERSIONES			96.214,63

Como se puede apreciar, no necesitamos de grandes inversiones, esto es bueno hace que nuestro proyecto sea más factible de llevarse a cabo.

3.2. Gastos.

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

			0				1				2				3				4				5			
Rubro	Proveedor	\$/unidad	Unidades	Fijos	Variab.	Total	Unidades	Fijos	Variab.	Total	Unidades	Fijos	Variab.	Total	Unidades	Fijos	Variab.	Total	Unidades	Fijos	Variab.	Total	Unidades	Fijos	Variab.	Total
PRODUCCION																										
Materia Prima (Uva Malbec)	Finca Flia.	\$260,00	113		\$29.250,00	\$29.250,00	124		\$32.175,00	\$32.175,00	149		\$38.610,00	\$38.610,00	193		\$50.193,00	\$50.193,00	270		\$70.270,00	\$70.270,00	405		\$105.300,00	\$105.300,00
Materia Prima (Uva Cabernet)	Finca Flia.	\$230,00	56		\$12.937,50	\$12.937,50	62		\$14.231,25	\$14.231,25	74		\$17.077,50	\$17.077,50	97		\$22.200,75	\$22.200,75	135		\$31.081,05	\$31.081,05	202		\$46.460,00	\$46.460,00
Materia Prima (Uva Syrah)	Finca Flia.	\$235,00	56		\$13.160,00	\$13.160,00	62		\$14.540,63	\$14.540,63	74		\$17.448,75	\$17.448,75	97		\$22.683,38	\$22.683,38	135		\$31.756,73	\$31.756,73	202		\$47.470,00	\$47.470,00
Fraccionamiento		\$0,36			\$-	\$-	1800		\$6.480,00	\$6.480,00	190		\$7.128,00	\$7.128,00	230		\$8.553,60	\$8.553,60	308		\$11.119,68	\$11.119,68	4324		\$15.567,55	\$15.567,55
Gastos de vestido de botella		\$0,36			\$-	\$-	1800		\$6.480,00	\$6.480,00	190		\$7.128,00	\$7.128,00	230		\$8.553,60	\$8.553,60	308		\$11.119,68	\$11.119,68	4324		\$15.567,55	\$15.567,55
Gasto de Elaboración (Bodega)	Livanti	\$1,50	225		\$337,13	\$337,13	248		\$371,25	\$371,25	297		\$445,50	\$445,50	386		\$579,15	\$579,15	541		\$810,81	\$810,81	809		\$1.213,50	\$1.213,50

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

Cajas de cartón Estiba	Smurfi SA	\$0,30			\$ -	\$ -	3000	\$ 900,00	\$ 900,00	3300		\$ 990,00	\$ 990,00	3960	\$ 1.188,00	\$ 1.188,00	5148	\$ 1.544,40	\$ 1.544,40	7207	\$ 2.162,16	\$ 2.162,16
Cajas de cartón Producto terminado		\$0,43			\$ -	\$ -	3000	\$ 1.290,00	\$ 1.290,00	3300		\$ 1.419,00	\$ 1.419,00	3960	\$ 1.702,80	\$ 1.702,80	5148	\$ 2.213,64	\$ 2.213,64	7207	\$ 3.099,10	\$ 3.099,10
Botellas	Cattorini Hnos.	\$1,51			\$ -	\$ -	1800	\$ 27.180,00	\$ 27.180,00	1980		\$ 29.898,00	\$ 29.898,00	2376	\$ 35.877,60	\$ 35.877,60	3088	\$ 46.640,88	\$ 46.640,88	4324	\$ 65.297,23	\$ 65.297,23
Corchos	Bejar	\$1,49			\$ -	\$ -	1800	\$ 26.820,00	\$ 26.820,00	1980		\$ 29.502,00	\$ 29.502,00	2376	\$ 35.402,40	\$ 35.402,40	3088	\$ 46.023,12	\$ 46.023,12	4324	\$ 64.432,37	\$ 64.432,37
Cápsulas de Estaño		\$0,47			\$ -	\$ -	1800	\$ 8.460,00	\$ 8.460,00	1980		\$ 9.306,00	\$ 9.306,00	2376	\$ 11.167,20	\$ 11.167,20	3088	\$ 14.517,36	\$ 14.517,36	4324	\$ 20.324,30	\$ 20.324,30
Etiquetas y Contraetiquetas	Galera Impresores	\$0,52			\$ -	\$ -	1800	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	1980		\$ 10.296,00	\$ 10.296,00	2376	\$ 12.355,20	\$ 12.355,20	3088	\$ 16.061,76	\$ 16.061,76	4324	\$ 22.486,46	\$ 22.486,46
Pallets con tratamiento para exportación		\$26,00			\$ -	\$ -	20	\$ 520,00	\$ 520,00	23		\$ 598,00	\$ 598,00	25	\$ 650,00	\$ 650,00	30	\$ 780,00	\$ 780,00	35	\$ 910,00	\$ 910,00
Total Gastos de Producción					\$ 55,63	\$ 55,63		\$ 148.808,13	\$ 148.808,13			\$ 169.846,75	\$ 169.846,75		\$ 211.106,68	\$ 211.106,68		\$ 283.939,31	\$ 283.939,31		\$ 410.290,23	\$ 410.290,23

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

ADMINISTRACION																								
Papel de fax	Jumbo	\$3,31					5	\$119,16	\$119,16	5	\$119,16	\$119,16	5	\$119,16	\$119,16	5	\$119,16	\$119,16	5	\$119,16	\$119,16			
Resma de papel común	Jumbo	\$12,40					6	\$297,60	\$297,60	6	\$297,60	\$297,60	6	\$297,60	\$297,60	6	\$297,60	\$297,60	6	\$297,60	\$297,60			
Resma de papel membretado	Galera impresores	\$61,98					3	\$743,76	\$743,76	3	\$743,76	\$743,76	3	\$743,76	\$743,76	3	\$743,76	\$743,76	3	\$743,76	\$743,76			
Facturero	Galera impresores	\$61,98					4	\$743,76	\$743,76	4	\$743,76	\$743,76	4	\$743,76	\$743,76	4	\$743,76	\$743,76	4	\$743,76	\$743,76			
Formularios de Remito	Galera impresores	\$24,79					4	\$297,48	\$297,48	4	\$297,48	\$297,48	4	\$297,48	\$297,48	4	\$297,48	\$297,48	4	\$297,48	\$297,48			
Lapiceras	Jumbo	\$0,66					10	\$3,96	\$3,96	10	\$3,96	\$3,96	10	\$3,96	\$3,96	10	\$3,96	\$3,96	10	\$3,96	\$3,96			
Útiles de oficina en General	Jumbo	\$41,32						\$41,32	\$41,32		\$41,32	\$41,32		\$41,32	\$41,32		\$41,32	\$41,32		\$41,32	\$41,32			
Bolsas de residuos x30	Easy	\$4,13					12	\$49,56	\$49,56	12	\$49,56	\$49,56	12	\$49,56	\$49,56	12	\$49,56	\$49,56	12	\$49,56	\$49,56			
Sueldo Gerente General	Empleado	\$5.000,00					13	\$65.000,00	\$65.000,00	13	\$65.000,00	\$65.000,00	13	\$65.000,00	\$65.000,00	13	\$65.000,00	\$65.000,00	13	\$65.000,00	\$65.000,00			
Sueldo Enólogo		\$350					13	\$45,5	\$45,5	13	\$45,5	\$45,5	13	\$45,5	\$45,5	13	\$45,5	\$45,5	13	\$45,5	\$45,5			

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

		0,00					00,00		00,00		00,00		00,00		00,00		00,00		00,00		00,00		00,00
Sueldo Gerente de Logística		\$3.500,00				13	\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00		\$45.500,00
Cargas Sociales							\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00		\$39.000,00
Alquiler de oficina	Inmob. Ruggiero	\$1.500,00				12	\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00		\$18.000,00
Honorarios Estudio Contable	Fonollá y Asoc.	\$500,00				12	\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00		\$6.000,00
Honorarios Despachante de aduana		\$350,00				3	\$1.050,00		\$1.050,00		\$1.050,00		\$1.400,00		\$1.400,00		\$1.400,00		\$1.400,00		\$1.750,00		\$1.750,00
Personal de limpieza		\$200,00				104	\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00		\$2.080,00
Internet	Speedy	\$120,00				12	\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00		\$1.440,00
Telefonía fija	Telef de Arg y Movistar.	\$250,00				12	\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00		\$3.000,00
Telefonía		\$8				12	\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$		\$

Tesis: Plan de Negocios de Vino Vegetariano para el Mercado Indio
Roberto Catalani

Celular		00,00					9.600,00		9.600,00		9.600,00		9.600,00		9.600,00		9.600,00		9.600,00		9.600,00	
Agua	OSM	\$40,00				6	\$240,00		\$240,00	6	\$240,00		\$240,00	6	\$240,00		\$240,00	6	\$240,00		\$240,00	
Luz	Edemsa	\$120,00				6	\$720,00		\$720,00	6	\$720,00		\$720,00	6	\$720,00		\$720,00	6	\$720,00		\$720,00	
Gas	Ecogas	\$50,00				6	\$300,00		\$300,00	6	\$300,00		\$300,00	6	\$300,00		\$300,00	6	\$300,00		\$300,00	
Tasa municipal	Municip. de Mza.	\$50,00				12	\$600,00		\$600,00	12	\$600,00		\$600,00	12	\$600,00		\$600,00	12	\$600,00		\$600,00	
Total Administración				\$-	\$-	\$-	\$236,980,00	\$3.346,60	\$240,326,60	\$236,980,00	\$3.346,60	\$240,326,60	\$236,980,00	\$3.696,60	\$240,676,60	\$236,980,00	\$3.696,60	\$240,676,60	\$236,980,00	\$4.046,60	\$241,026,60	
COMERCIALIZACION																						
Folletería	Galera Impresores	\$0,30		\$1,70	\$1,70	30	\$1,740,00	\$1,740,00	45	\$2,610,00	\$2,610,00	45	\$2,610,00	\$2,610,00	55	\$3,190,00	\$3,190,00	55	\$3,190,00	\$3,190,00	55	\$3,190,00
Sueldo Gerente de Comercialización	Empleado	\$3,500,00				13	\$45,500,00	\$45,500,00	13	\$45,500,00	\$45,500,00	13	\$45,500,00	\$45,500,00	13	\$45,500,00	\$45,500,00	13	\$45,500,00	\$45,500,00	13	\$45,500,00
Cargas Sociales							\$11,375,00	\$11,375,00		\$11,375,00	\$11,375,00		\$11,375,00	\$11,375,00		\$11,375,00	\$11,375,00		\$11,375,00	\$11,375,00		\$11,375,00

3.3. Ingresos.

INGRESOS POR VENTAS SIN IVA							
	0	1	2	3	4	5	TOTALES
Unidades vendidas		18.000	19.800	23.760	30.888	43.243	135.691
Ingresos por ventas	0	\$ 481.320,00	\$ 529.452,00	\$ 635.342,40	\$ 825.945,12	\$ 1.156.323,17	\$ 3.628.382,69
Otros ingresos	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Subtotal Ingresos por ventas	0	\$ 481.320,00	\$ 529.452,00	\$ 635.342,40	\$ 825.945,12	\$ 1.156.323,17	\$ 3.628.382,69
Variación ingresos	0	\$ 481.320,00	\$ 48.132,00	\$ 105.890,40	\$ 190.602,72	\$ 330.378,05	\$ 1.156.323,17
TOTAL INGRESOS	0	\$ 481.320,00	\$ 529.452,00	\$ 635.342,40	\$ 825.945,12	\$ 1.156.323,17	\$ 3.628.382,69

3.4. Proyecciones.

3.4.1. Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIAMIENTO							
	1	2	3	4	5	TOTALES	
Total ingresos sin IVA	\$ 481.320,00	\$ 529.452,00	\$ 635.342,40	\$ 825.945,12	\$ 1.156.323,17	\$ 3.628.382,69	
Valor de realización					\$ 3.028,00	\$ 3.028,00	
Costos Variables sin IVA	-\$ 259.319,35	-\$ 199.803,35	-\$ 241.413,28	-\$ 314.825,91	-\$ 441.526,83	-\$ 1.456.888,71	
Costos fijos sin IVA	-\$ 295.295,00	-\$ 294.575,00	-\$ 294.575,00	-\$ 294.575,00	-\$ 294.575,00	-\$ 1.473.595,00	
Amortización	-\$ 1.514,00	-\$ 1.514,00	-\$ 1.514,00	-\$ 1.514,00	-\$ 1.514,00	-\$ 7.570,00	
Retención Exportación Extra MERCOSUR	-\$ 24.066,00	-\$ 26.472,60	-\$ 31.767,12	-\$ 41.297,26	-\$ 57.816,16	-\$ 181.419,13	
Impuesto a los Ingresos brutos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Utilidad antes de impuesto	-\$ 98.874,35	\$ 7.087,05	\$ 66.073,01	\$ 173.732,96	\$ 363.919,18	\$ 511.937,85	
Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 51.806,53	127.371,71	-\$ 179.178,25	
Utilidad después de impuesto	-\$ 98.874,35	\$ 7.087,05	\$ 66.073,01	\$ 121.926,43	\$ 236.547,47	\$ 332.759,60	

3.4.2. Flujos de Caja.

CASHFLOW	0	1	2	3	4	5
Inversión en Activo fijo	\$ - 7.570,00					\$ 3.028,00
Inversión en Activos Intangibles	\$ - 6.500,00					
Costos variables	\$ - 81.424,63	\$ - 177.894,73	\$ - 199.803,35	\$ - 241.413,28	\$ - 314.825,91	\$ - 441.526,83
Costos fijos	\$ -720,00	294.575,00	294.575,00	294.575,00	294.575,00	294.575,00
Costos de oportunidad	\$ 0,00	\$ - 24.000,00	\$ - 24.000,00	\$ - 24.000,00	\$ - 24.000,00	\$ - 24.000,00
Impuesto a los Ingresos brutos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Retención Exportación Extra MERCOSUR	\$ 0,00	\$ - 24.066,00	\$ - 26.472,60	\$ - 31.767,12	\$ - 41.297,26	\$ - 57.816,16
IVA compras a pagar a proveedores	\$ - 10.199,77	\$ - 43.423,25	\$ - 45.723,65	\$ - 50.092,69	\$ - 57.801,02	\$ - 71.104,62
Reintegro Crédito Fiscal	\$ 0,00	\$ 10.199,77	\$ 43.423,25	\$ 45.723,65	\$ 50.092,69	\$ 57.801,02
Reintegro retención exportaciones Extra MERCOSUR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuesto a las Ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL EGRESOS	\$ - 106.414,39	\$ - 553.759,21	\$ - 547.151,36	\$ - 596.124,44	\$ - 682.406,49	\$ - 828.193,58
Total Ingresos	\$ 0,00	\$ 481.320,00	\$ 529.452,00	\$ 635.342,40	\$ 825.945,12	\$ 1.156.323,17
IVA ventas a cobrar a los clientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL INGRESOS	\$ 0,00	\$ 481.320,00	\$ 529.452,00	\$ 635.342,40	\$ 825.945,12	\$ 1.156.323,17
BENEF. NETOS S/FINANCIAMIENTO	\$ - 106.414,39	\$ - 72.439,21	\$ - 17.699,36	\$ 39.217,96	\$ 143.538,63	\$ 328.129,58

3.5. Usos y Fuentes

CUADRO DE USOS Y FUENTES DE FONDOS						
FLUJO OPERATIVO SIN FINANCIAMIENTO	0	1	2	3	4	5
	-\$					\$
	106.414,3	-\$	-\$	\$	143.538,6	\$
Flujo operativo sin financiamiento	9	72.439,21	17.699,36	39.217,96	3	328.129,58
Más costos de oportunidad	\$ 0,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	\$ 24.000,00
Menos valor de recupero del INV (en caso de continuar)						
MAS: FUENTES						
Máximo capital propio disponible Insertar ->	\$ 600.000,0					
		\$	\$	\$	\$	
Saldo de caja período anterior		493.585,6	445.146,4	451.447,0	514.665,0	\$
		1	0	5	1	682.203,64
Saldos de caja acumulados (No deben ser negativos)	\$ 493.585,6	\$ 445.146,4	\$ 451.447,0	\$ 514.665,0	\$ 682.203,6	\$ 1.034.333,2
	1	0	5	1	4	3

3.6. Tipos de Financiamiento.

3.6.1. Capital Propio.

Se ha decidido utilizar capital propio. Esto se debe a que se dispone del capital necesario para llevar a cabo este proyecto. Esto, sumado a la falta de fuentes de financiación, no ha llevado a adoptar esta decisión.

La Tasa Mínima de Rentabilidad exigida para este proyecto es del 21%.

3.7. Herramientas financieras para evaluar el proyecto.

VAN	37.237	IVAN	0,35	TIR	27%
Tasa de rentabilidad mínima exigida para el cálculo del VAN			21,00%		

Como podemos apreciar, nuestro VAN es de \$37.237. Esto quiere decir que la suma de los beneficios/pérdidas netas acumuladas de los periodos 0, 1, 2, 3, 4 y 5 en valores actuales es igual a \$37.237, esta son buenas noticias ya que el resultado es positivo.

En cuanto a la T.I.R. (Tasa Interna de Retorno de Capital), también es buena. Esto se debe a que la tasa mínima que le pedimos al proyecto es del 21%, y la T.I.R. es del 27% o sea que ha superado la tasa exigida, por lo que esto nos dice que llevemos a cabo el proyecto ya que va a superar nuestras expectativas.

PER. DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
Valor presente de los BN s/financiamiento	\$ - 106.414,39	\$ -59.867,11	\$ -12.088,90	\$ 22.137,52	\$ 66.961,83	\$ 126.508,16
Valor presente acumulado	\$ - 106.414,39	\$ - 166.281,50	\$ - 178.370,40	\$ - 156.232,88	\$ - 89.271,05	\$ 37.237,11

El periodo de recupero nos dice en valores actuales, cuál va a ser el periodo en el que vamos a recuperar la inversión puesta en el proyecto. En este caso, podemos apreciar que el periodo en el cual empezamos a tener ganancia es el periodo 3, a partir de ahí ya empezamos a recuperar todo el dinero puesto para llevar a cabo nuestro proyecto. Recién en el quinto periodo vamos a terminar de recuperar la inversión. Esto no es malo ya que un proyecto en el que al quinto periodo se recupera la inversión, es considerado una buena y sólida inversión.

4. Conclusión.

India es una nueva potencia, un mercado en constante crecimiento y con potencial enorme. Tiene una de las economías con crecimiento más grande y constante del mundo, y en cuanto al tamaño de su población, ocupa el segundo lugar detrás de China.

Como dijimos, el 45% de su población es vegetariana, ya sea por sus costumbres y religión. Esto la lleva a ser el país con mayores vegetarianos en el mundo, lo que nos marca que es un mercado excelente para productos vegetarianos y orgánicos.

Pero no todo es tan bueno en este mercado, como nueva potencia, su Gobierno ha adoptado una estrategia proteccionista muy grande, para proteger a los productores locales de los productos extranjeros. Esto lleva a que los

productos importados tengan cargas impositivas muy grandes para ingresar al mercado indio, esto dificulta mucho la competencia, ya que es muy complicado poder ofrecer un precio competitivo con respecto a los productos locales. Esto, sumado al constante crecimiento tecnológico, que hace que los productos locales sean cada vez mejores, hacen que la competencia por el mercado Indio sea todo un desafío.

Vamos a iniciarnos con una Estrategia de Marketing muy utilizada por proyectos chicos y novedosos, que es la de nicho, es decir, lograr captar una parte del mercado, haciéndolo fiel al producto y a la marca. En otras palabras, captar lo que las grandes empresas, debido a su tamaño, no ven o no les parece interesante. También, vamos a aprovechar una de las virtudes más grandes que tienen las empresas chicas, que es la flexibilidad y rapidez para adaptarnos rápidamente ya sea a cambios en el mercado o en los requerimientos de nuestros clientes. Todo esto sumado a la alta calidad de nuestro producto, ya sea en el packaging, presentación o el producto en sí, permite que podamos competir contra otros países productores de vino de primera calidad como Francia, E.E.U.U., Australia, etc.

En cuanto a la Evaluación Económica Financiera, es un proyecto rentable, pero a la vez muy arriesgado. Debido a las cargas impositivas termina siendo un producto demasiado costoso para el cliente, que en caso de que no logremos insertarnos de la forma planeada, puede terminar como un rotundo fracaso. Creemos que dadas la situación de la economía internacional, realizar este proyecto puede terminar siendo demasiado arriesgado. Se puede intentar ingresar a múltiples mercados, no solo India, para aumentar el crecimiento anual y así poder ser un poco más solventes a la hora de poner todos los esfuerzos en este país.