

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESINA DE GRADO

PLAN DE NEGOCIOS: “Casa Vinícola Reyter”

Autor: Mariana Bátiz

Tutor: José Tomellini

Mendoza, Noviembre de 2005

Calificación

ÍNDICE

Calificación	3
Índice	4
Resumen Ejecutivo	8
1. Introducción	9
1.1. Propósito	9
1.2. Objetivos	10
1.3. Justificación	11
1.4. Fuentes de Información	12
1.5. Metodología de la Investigación	13
1.5.1. Hipótesis de la Investigación	13
2. Análisis para el desarrollo del Proyecto	14
2.1. Definición de la visión y misión del negocio	14
2.2. Análisis Situacional	15
2.3. Análisis del Contexto del Negocio	21
2.3.1. Macroentorno	21
2.3.1.1. Economía Global	22
2.3.1.2. Ambiente Social	22
2.3.1.3. Ambiente Cultural	23
2.3.1.4. Ambiente Político	23
2.3.2. Microentorno	23
2.3.2.1. Competidores Actuales	25
2.3.2.1.1. Conclusiones acerca de los Competidores Actuales	26
2.3.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores	27
2.3.2.3. Amenaza de Sustitutos	28
2.3.2.3.1. Tipos de Competidores	28
2.3.2.4. Proveedores	28

2.3.2.5.	Canales de Distribución.....	29
2.3.2.6.	Conclusión General.....	29
3.	Análisis FODA.....	31
4.	Segmentación del negocio.....	33
4.1.	Proceso de Macrosegmentación.....	33
5.	Análisis Estratégico.....	35
5.1.	Matriz de Estrategias generales de Michael Porter.....	35
5.2.	Análisis de la Cadena de valor.....	36
5.2.1.	Concepto de Valor.....	36
5.2.2.	Concepto de Cadena de Valor.....	37
5.2.3.	Concepto de Actividades de Valor.....	37
5.2.4.	Las Actividades de Valor de mi Negocio.....	37
5.2.4.1.	Compras.....	38
5.2.4.2.	Operaciones.....	38
5.2.4.3.	Marketing.....	38
5.2.4.4.	Dirección y Gerenciamiento.....	39
5.2.4.5.	Sistemas de Información.....	39
5.2.4.6.	Recursos Humanos.....	39
5.2.4.7.	Tecnología.....	40
5.2.5.	Ventaja Competitiva.....	40
6.	Plan de Marketing.....	41
6.1.	Target.....	41
6.1.1.	Factores Geográficos.....	41
6.1.2.	Factores Demográficos.....	41
6.1.3.	Factores Psicográficos.....	42
6.1.4.	Factores de la Conducta.....	42
6.2.	Mercado Meta.....	42
6.3.	Producto.....	43
6.3.1.	Servicios.....	43
6.3.1.1.	Alojamiento en Posada.....	43
6.3.1.2.	Desayuno Continental.....	44
6.3.1.3.	Almuerzos y Cenas en Resto.....	44
6.3.1.4.	Programa de Actividades.....	45
6.4.	Precio.....	46

6.5.	Distribución.....	46
6.5.1.	Intermediarios.....	46
6.5.2.	Acuerdo de Cooperación y Fidelización de canales.....	46
6.6.	Comunicación.....	47
6.6.1.	Determinación de la política de Comunicación.....	47
6.6.2.	Decisiones en cuanto a la Promoción.....	49
7.	Plan de Recursos Humanos.....	50
7.1.	Personal y Costos de Remuneración.....	50
7.2.	Política de Reclutamiento.....	50
7.3.	Programas de Capacitación.....	51
7.4.	Sistemas de recompensas y Reconocimientos.....	52
8.	Factores Críticos.....	53
8.1.	Imagen.....	53
8.2.	Estar en los detalles.....	53
8.3.	Tendencia del Mercado.....	54
8.4.	Reacción de la Competencia.....	54
9.	Recursos e Inversiones.....	55
9.1.	Monto total de la Inversión.....	55
9.2.	Financiamiento.....	56
10.	Factibilidad Económica.....	57
10.1.	Ventas.....	57
10.1.1.	Definición del precio del servicio.....	57
10.1.2.	Estimación de ventas anuales.....	57
10.1.3.	Evolución de ventas y motivos.....	58
10.1.4.	Otros Ingresos.....	58
10.2.	Costos.....	58
10.2.1.	Estructura de costos.....	58
10.2.2.	Análisis del Punto de Equilibrio.....	59
11.	Factibilidad Financiera.....	61
11.1.	Flujo de fondos.....	61
11.2.	VAN.....	62
11.3.	TIR.....	63
11.4.	Estados de Resultados.....	63
12.	Conclusión.....	65

13. Bibliografía	67
14. Anexos	68
14.1. Competidores Actuales.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es un plan de negocios para la puesta en marcha de un proyecto turístico dentro de una Bodega. El nuevo emprendimiento se denominará: “Casa Vinícola Reyter”, el mismo constará de una posada de lujo, donde podrán hospedarse los visitantes y a su vez adentrarse en el conocimiento de todo lo relacionado al proceso vitivinícola, mediante una visita guiada por los viñedos y la bodega. Además el proyecto cuenta con un Restó donde primarán todo tipo de comidas regionales. Este emprendimiento ofrecerá productos y servicios de primera calidad elaborados por personal altamente capacitado. Se ofrece también un valor agregado que tiene que ver con la posibilidad de poder apreciar la elaboración del vino y del champagne dentro de una misma bodega. Este proyecto una vez en marcha satisfecerá las expectativas tanto de quienes lo han proyectado, como de los clientes, quienes gozarán de un ámbito de camaradería, relaciones sociales y humanas donde podrán vivenciar una experiencia única, saborear nuestra cocina y degustar los vinos que produce la bodega.

1. INTRODUCCION:

1.1 Propósito:

En la siguiente tesina se desarrollará un plan de negocios que le dará a bodega Reyter la posibilidad de mejorar su nivel competitivo mediante la creación de un proyecto turístico, que le permitirá a dicha empresa transformarse en una empresa innovadora en su rubro. Dándole la posibilidad de generar una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

El nuevo emprendimiento se denominará: “Casa vinícola Reyter”.

El proyecto constará de:

- Una posada llevada a cabo en una casona estilo colonial que poseerá 3 habitaciones dobles y una cuádruple totalmente equipadas.
- Un Restó que contará con una carta donde primarán las comidas regionales como: carnes de chivito, vacuna y conejo, además de otros platos típicos elaborados artesanalmente. A su vez los huéspedes de la posada y visitantes ocasionales podrán degustar de todos los varietales de vino que elabora la propia bodega.
- Una visita guiada por los viñedos y por la bodega donde los visitantes no solo podrán descubrir la esencia del vino experimentando el proceso de elaboración desde sus comienzos, si no que también podrán disfrutar observando de la fabricación de champagne, ya que dentro de la misma bodega se encuentra una fábrica destinada a la producción del mismo. Además de poder degustar de los

vinos y champagnes que se encuentran en la exclusiva cava que posee la bodega.

El propósito surge de la necesidad que tiene la empresa de aprovechar el enorme potencial de la actividad turística en las bodegas.

1.2. Objetivos:

El objetivo principal es adicionar a bodegas Reyter la prestación de nuevos servicios dirigidos al turismo, que no sólo beneficiarán económicamente a la empresa sino que también le permitirán aumentar su competitividad mediante la generación de una Imagen de marca.

Los objetivos principales para la realización del trabajo son:

- Aportar nuevas ideas y acciones estratégicas que le permitan a la empresa adaptarse a los nuevos requerimientos competitivos de mercado.
- Lograr un crecimiento sostenido en el sector.
- Incrementar la participación en el mercado por medio de estrategias comerciales.

Para ello se deberán alcanzar las siguientes metas:

- A. Detectar necesidades insatisfechas del mercado meta y plantear soluciones para dichas necesidades.
- B. Ser competitivos en el mercado local, logrando establecer una diferencia en la atención y el servicio al cliente que nos permita defender nuestra posición y mejorarla.
- C. Realizar actividades para lograr una importante fidelización de la clientela y luego buscar la forma de atraer a nuevos clientes en el corto plazo, por medio de un incremento en la actividad comercial, ya sea a través de:

- Campañas de ventas personales a los principales clientes potenciales y reales.
- Así como también campañas publicitarias y promocionales.
- Incorporar un sitio Web para ofrecer los servicios de la empresa.
- Etc.

1.3. Justificación:

La idea de realizar este plan de negocios surge por la necesidad de aprovechar el potencial de la actividad turística en las bodegas, ya que se ha experimentado un significativo crecimiento de la demanda de turistas cada vez mas interesados en el tema vitivinícola, lo que se ve traducido en una gran oportunidad para incursionar en este rubro cada vez mas atractivo, con el fin no sólo de aumentar las utilidades de la empresa sino también de generar una Imagen de marca sostenible en el tiempo.

Los motivos personales de llevar a cabo este proyecto son fundamentalmente dos:

- Desarrollar un proyecto turístico dentro de bodega Reyter que brinde nuevas ideas y estrategias tendientes a generar un mayor conocimiento de los productos que actualmente elabora la empresa.
- Permitirle al mismo tiempo la posibilidad de ser más competitiva en su mercado o sector de negocio donde compite, de forma tal que le permita lograr un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

1.4. Fuentes de Información:

Estado actual de conocimiento del tema:

El presente trabajo tiene como objetivo adicionar a bodega Reyter la prestación de nuevos servicios dirigidos al turismo, para el cual se va a recabar información de dos tipos de fuentes:

Fuentes primarias:

Para recabar información se utilizó la encuesta personal como herramienta de trabajo en el área de investigación de mercado.

Fuentes secundarias:

Fuentes externas:

- Bibliografías varias
- Fuentes documentales
- Internet

Fuentes internas:

- Entrevistas personales con los propietarios.
- Cuestionarios a los propietarios y directores por medio de preguntas de tipo abierto.
- Observación directa y natura.

1.5. Metodología de la Investigación:

- Establecer la visión del negocio
- Analizar el macro y microentorno de negocios
- Realizar un estudio de mercado
- Realizar un análisis FODA a fin de conocer los pro y los contras de este tipo de emprendimientos
- Determinar quiénes serán sus clientes y nuestra competencia
- Formular la estrategia que la empresa seguirá en el futuro
- Formular un plan de Marketing a fin de poder ingresar en el mercado
- Formular un plan de Recursos Humanos.
- Determinar Factores Críticos.
- Determinar costos de iniciación
- Formulación y Evaluación del Proyecto.

1.5.1. Hipótesis de la Investigación:

La generación de una imagen de marca de la empresa ayudaría a que ella sea reconocida por sus clientes y además, contribuiría a la mejora de su competitividad en el mercado.

2. ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO:

2.1. Definición de la visión y misión del negocio:

VISION:

(...es una expresión del tipo de empresa que aspiran a crear sus ejecutivos, que comunique los propósitos corporativos, ámbitos de negocios, liderazgo competitivo...) (A. Hax)

En Bodega Reyter la visión para el futuro que tienen los propietarios de su negocio es la siguiente:

Convertirse en una empresa dedicada al turismo vitivinícola con énfasis en la calidad, eficiencia y atención al cliente.

MISIÓN:

Declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica y la forma de lograr el liderazgo competitivo. (A. Hax)

La misión que tiene Bodega Reyter es la de servir al mercado como una empresa competitiva regional ofreciendo siempre, productos y servicios de alta calidad así como

también precios competitivos, satisfaciendo de este modo los requerimientos y deseos de los clientes, por medio de una excelente atención y servicio, brindados por la empresa y sus empleados, con lo que se busca generar valor para los clientes en forma permanente.

2.2. Análisis Situacional:

En este análisis se pretende conocer algunos aspectos relacionados a la Industria del turismo vitivinícola nacional y provincial, ya que es la industria donde se llevará a cabo el presente proyecto.

Turismo vitivinícola argentino:

Estas vacaciones de invierno, según dato que surgió de la encuesta de “Caracterización al turista”, se registró una importante presencia de turistas argentinos que se situó en un 76%, en el marco de relevamiento realizado los últimos días de julio. Se observó una fuerte presencia de turismo nacional, seguido por los visitantes chilenos con una presencia cercana al 15%, el porcentaje restante quedó integrado por turistas del resto del mundo, entre los que se destacaron brasileños, españoles, norteamericanos, franceses y colombianos.

El gasto diario promedio estimado por turista fue de \$166 superior al registrado en julio del año pasado cuando alcanzó los \$104.

Los turistas argentinos gastan, en promedio, \$144 por persona por día, los chilenos \$173 y los del resto del mundo \$215. (Según la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas: DEIE).

Respecto al turismo vitivinícola, casi 500.000 visitantes este año recorrerán las bodegas argentinas, dejando aproximadamente 9 millones de pesos a la actividad económica de la vitivinicultura.

La actividad turística en las bodegas se observa como generadora de “imagen de marca a través de embajadores de marca”. Por suerte el objetivo inicial de promocionar el turismo vitivinícola esta evolucionando, y la actividad dejó de ser sólo una moda para el target gourmet o un arma de marketing para las bodegas del segmento TOP. Ahora cada vez son

más las bodegas que buscan desarrollar este costado del negocio, lo que en muchos casos se ha traducido en nuevas inversiones.

Lo más importante es destacar el enorme potencial, de la actividad turística en las bodegas.

Según la Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola de Bodegas de Argentina:

El número aproximado de visitantes en Argentina en el 2004 fue de **421.696** de un total de **29 bodegas**.

Distribuidos por regiones equivale a:

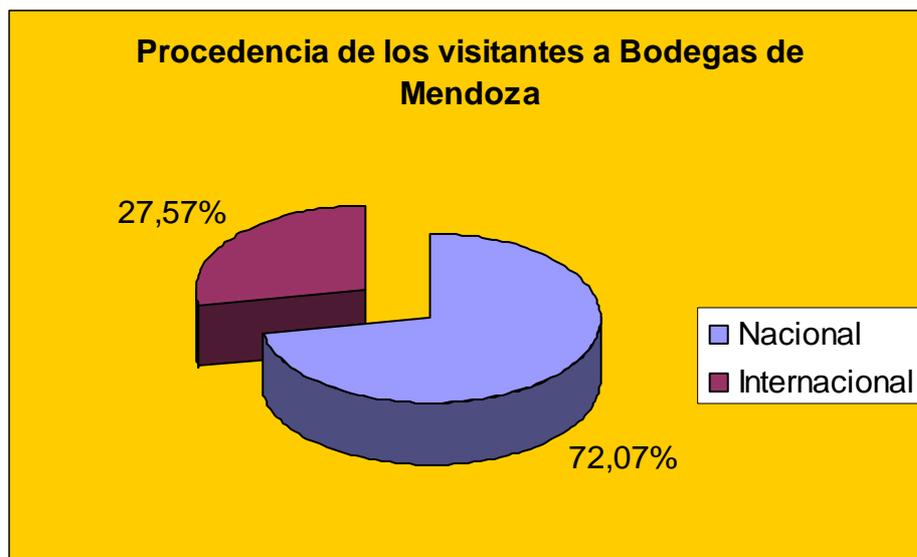
Provincia - Región	Visitantes		Bodegas
	Cantidad	Participación	
Mendoza	358.206	84,9%	22
San Juan	43.657	10,1%	3
Córdoba	16.000	3,8%	1
Patagonia	5.033	1,2%	3
Valles Calchaquíes (Salta)	Sin determinar.		
Valles de Famatina (La Rioja)	Sin determinar.		

Fuente: Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola. Bodegas de Argentina.

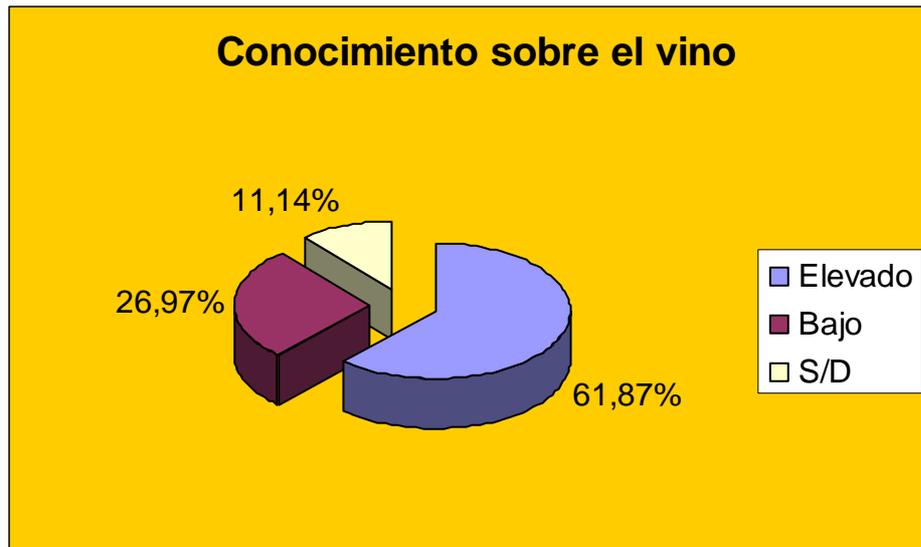


Análisis del estimador mensual de visitas. Mes de octubre del 2004.

El Análisis corresponde a la respuesta de 14 Bodegas de Mendoza. Cavas de Wienert, Alta Vista, Chandon, Escorihuela, Flichman, Navarro Correas, Nieto Senetiner, Norton, Ruca Malen, Terrazas, La Rural, Cavas del Conde, Lagarde y Tapiz que recibieron un total de **15.045 Visitas**.

Resultados:

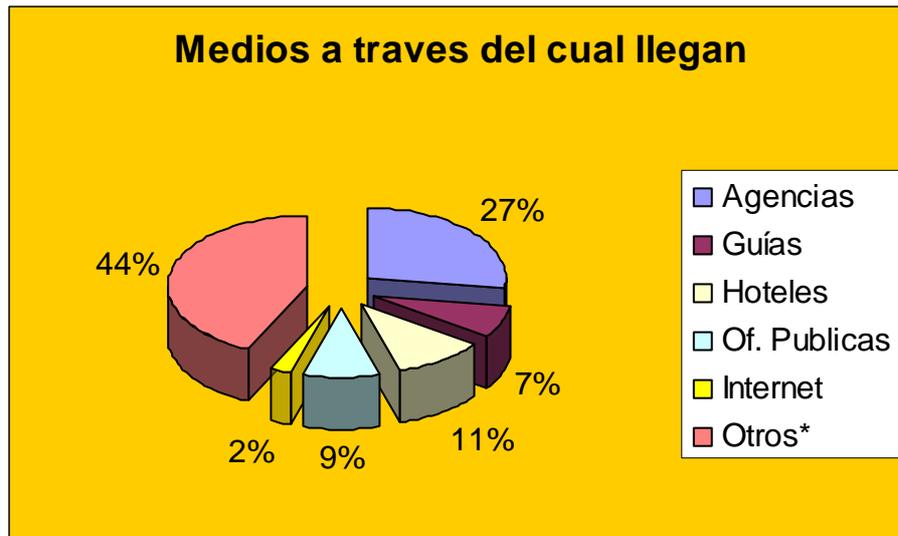
El 72% de los turistas que visitan las bodegas de Mendoza proceden de Argentina.



El 62% de ellos tiene un elevado conocimiento sobre el vino.

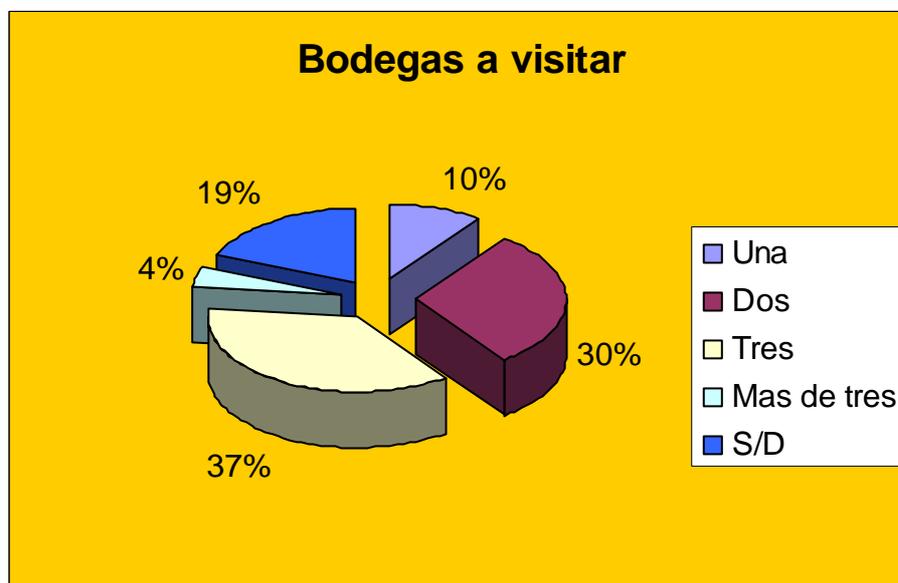


El 82,55% visita una bodega por primera vez.

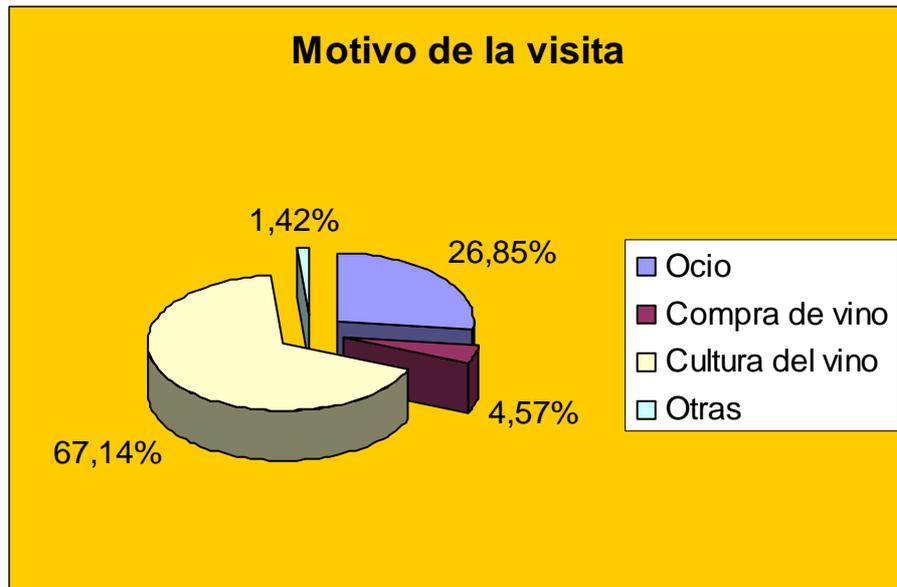


Otros*: Recomendación de amigos, experiencia propia, prensa, etc.

Podemos observar que uno de los medios más recurridos por los turistas para llegar a las bodegas son las agencias de viaje.



La mayoría de los turistas, (37%) recorren más de tres bodegas.



Se observa que a la mayoría de los turistas es la cultura del vino los que los motiva a acercarse a una bodega, seguidos en menor porcentaje por el ocio como motivación de la visita.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola. Bodegas de Argentina.

Conclusión:

Mendoza se encuentra muy bien posicionada dentro de la oferta bodeguera del país, teniendo la mayor cantidad de visitas por parte del turismo en sus bodegas, en comparación con las demás provincias. Lo cual es muy beneficioso para el proyecto ya que el mismo se llevará a cabo en Mendoza.

“Como sucede en las regiones vitivinícolas de los países tradicionales como Francia, Italia o España o en los nuevos países como Estados Unidos, Australia o Sudáfrica, el desarrollo del vino ha estado ligado a otro desarrollo: el turismo del vino”.

2.3. Análisis del contexto del negocio:

Este análisis tiene como finalidad lograr adquirir una visión general sobre el contexto de actuación de la empresa, para luego a partir de este análisis poder determinar el grado de impacto ya sea favorable o desfavorable que producen las variables incontrolables en la actuación de la empresa, para determinar finalmente el grado de atractivo que posee el sector de negocios considerado. Se parte de la base que el entorno del negocio es turbulento, dinámico, cambiante y altamente competitivo. Se identificarán las variables relevantes, tanto del macroentorno como de microentorno o sector de negocios. Posteriormente se procederá a la formación de escenarios, técnica que permitirá detectar oportunidades y amenazas relacionadas con los objetivos del negocio.

La empresa y todos los demás actores se mueven dentro de un macroambiente de fuerzas que dan forma a las oportunidades de la empresa y le presentan, a su vez, amenazas. Para el análisis del microentorno de la empresa, se considera necesario separar, por un lado, todas las variables correspondientes a la economía global y por otro, aquéllas que correspondan a la economía nacional.

Estas variables se consideran incontrolables para la empresa en la medida que no se puede ejercer ningún control sobre ellas. El análisis de las mismas tiene, como principal objetivo, determinar la dinámica de su comportamiento bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer la influencia que generarán en la empresa.

2.3.1. Macroentorno:

Por medio del estudio del macroentorno en el cual se halla inserto la empresa y del cual recibe una gran influencia se pretende establecer las bases para determinar el atractivo del sector de negocios desde una perspectiva de las macrovariables que influyen en él.

2.3.1.1. Economía global

Actualmente la República Argentina y nuestra Provincia, se encuentran en un período de estabilidad política y con los acuerdos de renegociación de la deuda recientemente efectuados que, de acuerdo a las opiniones positivas, generarán una reactivación de las inversiones internacionales que fueron suspendidas años atrás.

La economía argentina registró un fuerte crecimiento en 2003 y 2004, de 8,8 por ciento en cada año, y se espera que repita un buen comportamiento este año, lo que seguirá alentando la demanda.

Al reactivarse de a poco nuestra economía, podemos apreciar que existe un importante crecimiento en la industria vitivinícola y afines, lo cual favorece muchísimo a este plan.

Tampoco se debe olvidar la recuperación que está atravesando el sistema financiero, sin el cual no se puede tener acceso a créditos, lo cual es un elemento fundamental para que las empresas adquieran recursos, ya sea para realizar inversiones, o simplemente para poder funcionar, etc.

Otro factor importante a tener en cuenta que repercute directamente en nuestra actividad es la devaluación del peso respecto al dólar, que estimula, por un lado, no solo a los argentinos a vacacionar dentro del país y de esa manera descubrir los distintos puntos turísticos que el mismo ofrece, sino también a los extranjeros a disfrutar de los bajos precios en dólares.

Por lo tanto, para enfrentar las adversidades que nos presenta el panorama económico, la empresa debe actuar de forma tal que reconozca de manera inmediata los cambios que se producen en el contexto, para adaptarse a los mismos y adecuarse a la actual situación socio-económica.

2.3.1.2. Ambiente social:

En la década del 90, nuestra provincia se encontraba en uno de sus peores momentos económicos. Esto trajo aparejado una escasez laboral demasiado pronunciada por lo cual, aquellos que mantenían sus puestos de trabajos se encontraban desmotivados por la misma situación que atravesaba la Provincia.

Actualmente el índice de desocupación ha caído, uno de los factores que ha favorecido esta situación ha sido el crecimiento turístico que ha experimentado nuestra provincia, ya sea en cuanto a turismo vitivinícola, turismo aventura, etc. generando nuevos puestos de trabajo.

2.3.1.3. Ambiente cultural:

En un principio la aparición de este tipo de servicios provocó en los turistas un gran entusiasmo por algo innovador, ya que es utilizado no solo para obtener un conocimiento sobre el vino, sino también para adentrarse en la naturaleza que ofrecen los paisajes y viñedos que se encuentran en las bodegas.

Cada vez son más las bodegas que dedican parte de su actividad a recibir turistas, lo que no sólo se ha traducido en nuevas inversiones, sino que ya que este tipo de servicio comenzó a formar parte de la cultura de las bodegas.

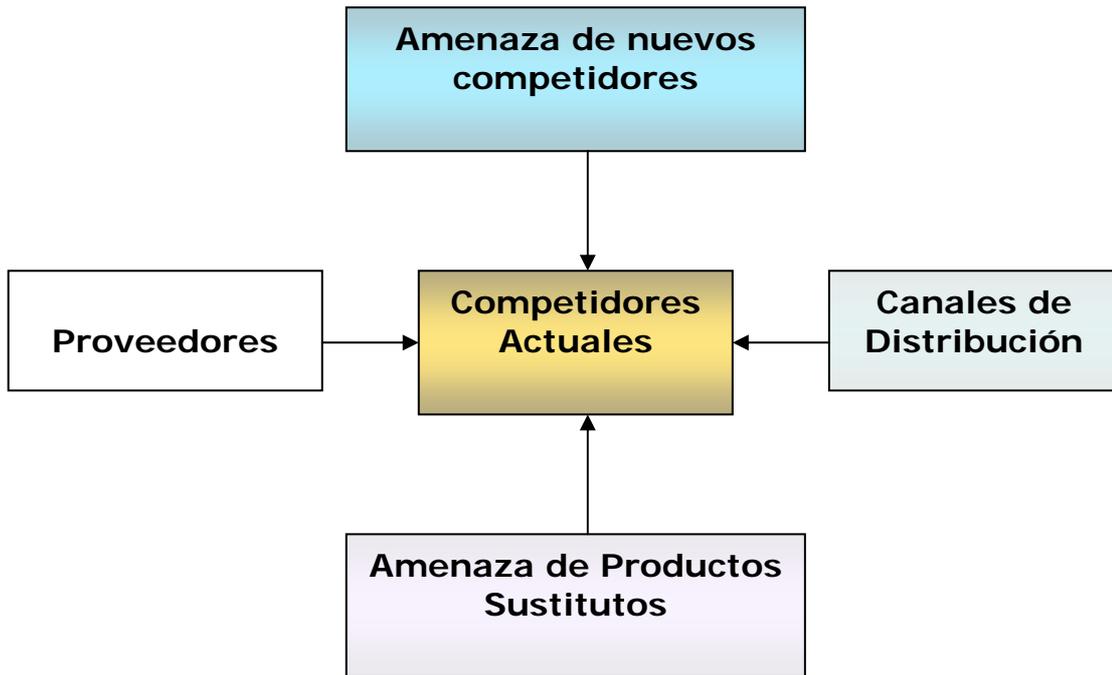
2.3.1.4. Ambiente político:

A partir de las nuevas medidas tomadas por el gobierno, y luego de la crisis producida en el gobierno anterior, se considera que existe una expectativa de estabilidad política. Esto contribuye al buen desempeño de las actividades comerciales.

2.3.2. Microentorno:

El estudio de la Industria o Sector de Negocios intenta hacer un análisis del atractivo del sector con relación a las variables más cercanas a las acciones competitivas de la empresa. Estas variables forman, genéricamente, el microambiente o entorno inmediato a la gestión competitiva de la empresa.

Para analizar el microentorno que rodea a la empresa se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas, el cual se compone de la siguiente manera:



Este análisis no sólo debe realizarse cuando se ingresa en un nuevo negocio, sino también durante la marcha del mismo. La intensidad de la rivalidad de los competidores existentes está dada por el nivel de actividad en las acciones y reacciones para contrarrestar el movimiento del competidor o competidores tales como políticas de precios, campañas publicitarias o innovaciones tecnológicas y de servicio.

El análisis de las fuerzas competitivas permitirá determinar el atractivo del sector. En general, un sector será atractivo cuando el rendimiento de la inversión del negocio sea mayor que la tasa de costo de capital existente para toda la economía. Aunque puede pensarse que este parámetro para considerar atractivo el sector es amplio y que entran en juego otras variables, es cierto que los negocios deben poseer un objetivo mínimo de rentabilidad, debajo del cual a la empresa no le interesará competir.

Además, el estudio de la composición del micro ambiente le permitirá a la empresa determinar el potencial comportamiento de las variables que lo componen, con lo cual podrá planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

2.3.2.1. Competidores actuales:

Los competidores actuales son el conjunto de todas las organizaciones que compiten en un sector con productos similares, satisfacen una misma necesidad o sirven un mismo mercado.

El objetivo principal en cuanto a este análisis, es entender la posición y ventajas de “Casa Vinícola Reyter” con respecto a las de sus competidores más cercanos, y comprender las estrategias del pasado, del presente y del futuro de éstos, con el fin de poder crear un plan estratégico y dinámico para el crecimiento y éxito de la empresa.

A continuación se detallarán los principales competidores actuales teniendo en cuenta principalmente a aquellos que desarrollan sus actividades dentro de la Zona del Gran Mendoza: Capital, Las Heras, Guaymallen, Godoy Cruz, Maipú y Lujan De Cuyo. Dentro de ellos diferenciaremos a aquellas bodegas que combinan alojamiento, gastronomía y visitas guiadas, de aquellas que sólo posean visitas y gastronomía como único atractivo turístico.

- Bodegas que combinan alojamiento, gastronomía y visitas guiadas:

Bodega Terraza de los Andes.

Bodega Carlos Pulenta.

Bodega y Club Tapiz.

Bodega Baquero.

Bodega Inti Huaco.

Bodega Bombal.

Bodega Salentein.

- Bodegas que combinan gastronomía y visitas guiadas como atractivo turístico:

S.A. Establecimientos Vitivinícolas Escorihuela**Bodega Viniterra S.A.****Bodega Séptima.****Bodega Familia Zuccardi.****Bodegas y Viñedos La Rural S.A.**

*Ver ampliación de los competidores actuales en Anexos.

2.3.2.1.1. Conclusiones acerca de los competidores actuales:

Lo que interesa en el análisis de los competidores actuales es establecer el grado de rivalidad competitiva existente entre ellos.

En la actividad vitivinícola hay que destacar que no todas las bodegas están interesadas en desarrollar su área turística, al menos en esta etapa.

En Mendoza unos 70 establecimientos están abiertos a los viajeros y valiéndose de visitas guiadas y otros recursos de promoción, ofrecen productos turísticos de trascendencia nacional e internacional. De este total sólo once (11) también ofrecen dentro de sus opciones alojamiento en el lugar. (Según informe del Foro Vitivinícola).

En este estudio yo sólo he tenido en cuenta aquellas bodegas que compiten en mi zona geográfica: zona Gran Mendoza. No obstante se han incluido otras bodegas correspondientes a la Zona del Valle de Uco dada la trayectoria de las mismas y su reconocimiento mundial.

Se observa que Casa Vinícola Reyter ingresará al mercado con una ventaja, ya que no existe hasta el momento un competidor de su zona que posea dentro de la misma bodega una fábrica de champagne propia. Y que además reúna las variables analizadas: visitas guiadas, gastronomía y alojamiento.

Como podemos apreciar no son muchas las bodegas que actualmente ofrecen a los viajeros una combinación de las variables analizadas, si bien algunas lo ofrecen no existe

gran diferenciación en la oferta de cada servicio turístico. Por lo tanto la rivalidad competitiva del sector en cuanto a los competidores actuales es baja.

2.3.2.2. Amenaza de nuevos competidores:

Cuando un sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, los competidores actuales tratarán de desalentar a los potenciales integrantes a través de barreras creadas por ellos mismos (diferenciación del producto, economías de escala, exclusividad en canales de distribución, etc.) o barreras específicas del sector (regulación de la industria mediante monopolios naturales, etc.).

En el caso del sector turismo vitivinícola no existen muchas de esas barreras. Muchos sectores no se encuentran maduros, por lo tanto no gozan de economías de escala. No existen monopolios naturales. No hay un importante know how como para impedir que entren nuevos competidores.

Sin embargo si existe una barrera de ingreso muy importante como es la lealtad a la marca, por lo cual la empresa tratara de crear en el menor tiempo posible un posicionamiento de su marca que la proteja de nuevos competidores.

Entonces como conclusión se puede determinar que la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que estos pueden entrar con facilidad al sector dado el enorme potencial de la actividad turística en las bodegas.

Hace una década un puñado de no más de 5 bodegas dedicaban parte de su actividad a recibir turistas. Pero igual que la tendencia mundial, hoy un grupo de por lo menos 100 bodegas en la Argentina recibe visitantes.

Por este motivo es sumamente importante definir una ventaja competitiva sustentable y reconocible.

2.3.2.3. Amenaza de sustitutos:

Los sustitutos son muchos y se encuentran disponibles al alcance de los clientes, es decir que la amenaza de sustitutos es alta.

En este caso, al igual que en el punto anterior hay que hacer hincapié en la importancia de la diferenciación a través de una ventaja competitiva que brinde un valor agregado al producto para aumentar el costo de cambio.

2.3.2.3.1. Tipos de competidores:

Con respecto al proyecto y para completar este análisis de productos sustitutos, se considera necesario diferenciar a los competidores y clasificarlos en directos e indirectos.

En lo que respecta al emprendimiento se considera que todo lo que se relaciona con la industria del turismo vitivinícola conforma la competencia directa, es decir todas aquellas bodegas que ofrecen un servicio similar al del proyecto. El resto de las propuestas, turismo rural, turismo cultural, turismo natural etc. entran dentro de la competencia indirecta o sustituta. Ejemplos de estos serían: los hoteles rurales, empresas de rafting, cabalgatas en alta montaña que ofrecen vida al aire libre y esparcimiento fuera de la ciudad.

2.3.2.4. Proveedores:

Lo que importa aquí es el poder de negociación de los proveedores.

En el caso especial para el proyecto que se plantea existen un gran número de proveedores por lo cual las empresas del sector están en condiciones de establecer ventajas respecto de la provisión de materias primas o insumos básicos.

Además no existen factores críticos que justifiquen un alto poder de negociación de los proveedores, de hecho existen numerosos sustitutos para los distintos factores de producción necesarios para hacer funcionar el proyecto.

Por lo tanto se puede concluir en que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la empresa comprará a quien ofrezca en el momento del requerimiento un mejor precio y calidad.

2.3.2.5. Canales de distribución:

Los canales de distribución también son conocidos como clientes intermedios.

Mientras mayor sea el número de intermediarios, mayores serán las posibilidades para acceder a ellos en condiciones ventajosas.

En el caso del sector turismo vitivinícola, y mas puntualmente en el presente proyecto, los intermediarios son las agencias, y si bien es cierto que existe una importante cantidad de ellas, no es menos cierto que el poder de negociación de las mismas es bastante alto, ya que tienen la alternativa de distribuir o no el producto o servicio.

Entonces se puede concluir en que los canales de distribución tienen un alto poder de negociación.

2.3.2.6. Conclusión General:

El sector turismo vitivinícola presenta un atractivo bajo en cuanto a las siguientes fuerzas:

Amenaza de Nuevos competidores.

Amenaza de sustitutos.

Canales de distribución.

El sector turismo vitivinícola presenta un atractivo alto en cuanto a las siguientes fuerzas:

Rivalidad existente entre competidores actuales.

Poder de negociación de proveedores.

Según este análisis se podría concluir en que el sector es poco atractivo.

Sin embargo para el proyecto se cuenta con una barrera de ingreso al sector eliminada que es la construcción de la infraestructura necesaria para llevar a cabo el proyecto, pues la bodega ya cuenta con la misma y además se encuentra en óptimas condiciones.

Por otro lado el proyecto cuenta con una ubicación estratégica que combina tres alternativas turísticas como son: la gastronomía, el conocimiento del vino a través de las visitas guiadas y el alojamiento. Sin poder olvidarnos de la posibilidad de apreciar no sólo la elaboración del vino, sino también del champagne dentro de la misma bodega.

Por lo tanto podemos decir que todo esto mencionado anteriormente nos brinda la posibilidad de establecer una ventaja competitiva sostenible y reconocible en este sector.

3. ANALISIS FODA:

En el presente capítulo se realizará un análisis FODA, definiendo las fortalezas y debilidades empresariales y las oportunidades y amenazas del entorno, que influyen en los objetivos del negocio.

Fortalezas:

- Ubicación estratégica en cuanto a la cercanía a la ciudad.
- Posibilidad de poder apreciar la elaboración del vino y del champagne dentro de una misma bodega.
- El negocio puede desarrollarse durante las cuatro estaciones del año, siempre y cuando se adapte el programa de actividades.
- Buena predisposición para atender a las necesidades de sus clientes.
- Personal capacitado para realizar sus tareas y de esa manera ofrecer el mejor servicio.

Oportunidades:

- Ha quedado demostrado en los análisis precedentes que las tendencias de la industria del turismo vitivinícola a nivel nacional son considerablemente crecientes.
- En la medida que se mantenga la política económica del gobierno actual que propone un dólar alto y un país orientado a la exportación, se presenta una oportunidad en el sentido que

crece el ingreso de turistas nacionales e internacionales, ampliando considerablemente el tamaño del mercado y el ingreso que genera el mismo.

- La aceptación por unanimidad que Mendoza ha tenido como la Octava Capital Vitivinícola del Mundo por la red Great Wine Capital, lo cual es un logro muy importante en materia tanto institucional como empresarial y que permite que las bodegas mendocinas sean reconocidas a nivel mundial.

Debilidades:

- Falta de mejoras en la infraestructura y la señalización que indican como acceder a las bodegas, que aun no esta aprobada por las Vialidades.
- Desarrollo insipiente del turismo vitivinícola y por lo tanto aún sin estructurar correctamente.
- Insuficiente material promocional e información turística.

Amenazas:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Alto número de productos sustitutos.
- Bajas barreras de entrada.

4. SEGMENTACION DEL NEGOCIO

4.1. Proceso de Macrosegmentación:

Para definir el negocio en el cual se va a incursionar, se ha decidido partir desde el análisis de las necesidades de los clientes.

Siguiendo con el esquema de segmentación de negocios tradicional, es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades que se van a satisfacer?

Las necesidades que satisfecerá la empresa son aquellas generadas por la incertidumbre de quienes quieran vivenciar todo el proceso de elaboración vitícola. Además de satisfacer necesidades alimenticias, de pertenencia social, de esparcimiento y diversión, con un servicio diferente a los demás.

¿Quiénes son los clientes?

Personas de nacionalidad Argentina y extranjera, ya que estos últimos representan casi el 28% del turismo que visita bodegas, como ha quedado reflejado en el análisis situacional precedente. Ambos interesados en el conocimiento del vino, con un nivel socio-económico alto o medio-alto.

¿Dónde compra este grupo de clientes?

Interesa aquí establecer el ámbito de cobertura que tendrá el negocio.

La idea es trabajar con clientes provenientes de las distintas provincias de nuestro país, en especial provincia de Buenos Aires y Capital Federal, ya que ellos son los que representan el mayor ingreso de turismo a la provincia de Mendoza. Para luego, a no tan largo plazo pero ya con un conocimiento mas profundo del negocio darle al proyecto un alcance internacional, teniendo en cuenta que el gasto promedio del turista internacional es considerablemente mayor. (Los turistas argentinos gastan, en promedio \$144 por persona por día, los chilenos \$173 y los del resto del mundo \$215)

¿Cómo la empresa va a competir?

Este punto es clave, pues determina cual será la ventaja competitiva de la empresa, el valor único, reconocible y sostenible que se va a ofrecer a los clientes.

El análisis estratégico del proyecto dará la respuesta a esta pregunta.

5. ANALISIS ESTRATEGICO

Es importante destacar aquí que el negocio lo define el cliente y no la empresa. De todas formas es de vital importancia definir una estrategia general.

La estrategia general se construye en función de las sensibilidades del mercado. Así se puede configurar la matriz que combina la sensibilidad al precio y la sensibilidad a la diferenciación, fijando una guía para la formulación de la estrategia.

5.1.Matriz de estrategias generales de Michael Porter:



Siguiendo este esquema se define a la estrategia general de la empresa como una “Estrategia de Marca”.

Los motivos que conducen a elegir esta alternativa están vinculados principalmente a la capacidad de la empresa y al tamaño del mercado. Ambos no presentan la amplitud suficiente como para justificar una estrategia de precio.

Por otro lado, las características del target hacen resaltar el hecho de que los clientes sabrán valorar la calidad del servicio y estarán dispuestos a pagar un plus por la diferenciación del producto.

5.2. Análisis de la cadena de valor:

5.2.1. Concepto de valor:

En términos generales, puede definirse como valor a lo que está dispuesto a pagar el cliente por un producto.

El valor, para que sea considerado como una ventaja competitiva debe reunir los siguientes requisitos:

- **Debe ser creado por la empresa.** Es decir que a partir de las capacidades que posea la organización, debe crearse el elemento único que diferencie ese valor del resto de los competidores.

- **Debe ser durable.** La durabilidad debe estar más allá de los productos mismos, de la tecnología empleada o del ciclo de vida del negocio, por ejemplo la marca.

- **Debe ser sostenible.** Significa desarrollar barreras que no permitan su imitación por parte de los competidores.

- **Debe ser reconocible por el cliente.** El valor debe traducirse en precio, marca, servicio, calidad, etc.

5.2.2. Concepto de Cadena de Valor:

La cadena de valor es determinar que valor puede producir una actividad y de que manera se encadena esa actividad con otra que también genere valor, de tal forma que se pueda establecer cual es el valor total del encadenamiento de todas las actividades.

La cadena de valor se basa en la teoría de sistemas y considera a cada actividad como un subsistema de valor del sistema de valor que es capaz de generar la empresa.

5.2.3. Concepto de Actividades de valor.

Estas pueden ser primarias, que comprenden actividades tales como compras, operaciones y marketing. O pueden ser de apoyo, donde se encuentran las actividades de gerenciamiento, sistemas de información, recursos humanos y tecnología.



5.2.4. Las actividades de Valor de mi Negocio.

Aquí la idea es ver concretamente que valor aporta al emprendimiento cada una de las actividades que se desarrollan dentro del negocio.

5.2.4.1. Compras.

Al tratarse de una empresa de servicios, lo fundamental es la incorporación de insumos que permitirán generar el servicio base del negocio.

En el caso del emprendimiento es esencial la negociación con proveedores locales de las materias primas (bebidas, comestibles, artículos de limpieza, etc.) necesarias para el normal funcionamiento de la posada.

Hay que negociar precio por cantidad, formas de pagos y plazos de entrega.

En cuanto al Restó, no nos encargaremos de las compras ya que este piensa tercerizarse.

5.2.4.2. Operaciones:

Los pedidos se realizarán cada 15 días, ya que no necesitaremos insumos muy específicos que requieran un tiempo inferior. Algunos productos se mantendrán congelados para evitar faltantes de stock, pero además se pretende ofrecer productos frescos.

En cuanto a mantenimiento de equipos como heladeras, estufas, refrigeradores, etc. Se realizarán controles mensuales. En cuanto al control de calidad, se realizarán encuestas al cliente a fin de conocer sus opiniones y expectativas respecto al servicio.

5.2.4.3. Marketing:

Aquí se incluyen todas las actividades de comercialización tendientes a cubrir las necesidades de los clientes. Actividades tales como desarrollo de productos, precios, publicidad, merchandising, fuerza de ventas, promociones de venta, distribución y servicio de post – venta.

El marketing, como actividad de valor, es la que se encuentra en permanente contacto con el cliente a fin de adaptar todo el sistema de valor a los requerimientos de los

consumidores. Es por ello que es tan importante el control de los resultados de la gestión comercial.

5.2.4.4. Dirección y gerenciamiento:

Las decisiones emergentes de este nivel son generales y competen a todas las actividades.

Es crucial definir con sumo cuidado e inteligencia la visión empresaria, la misión del negocio y la planificación financiera del mismo. Cosas que oportunamente se han hecho. También hay otros aspectos que conciernen a la gerencia como la estructura, el modelo de toma de decisiones, la cultura y otros. En el proyecto la estructura será simple, no burocrática, en donde el personal que este en contacto con el cliente pueda aportar datos e información acerca del mismo que permitan la innovación continua adaptándose al mercado. En lo que respecta a la cultura esta será fuerte basada en el trabajo en equipo, en la capacidad de adaptación y servicio al cliente así como también la creatividad constante.

5.2.4.5. Sistemas de Información:

La gerencia debe apoyarse en este punto a fin de estar permanentemente brindando un servicio de alta calidad basado en lo que “el cliente desee”. Las subactividades incluirán el diseño y la realización de encuestas de conformidad a los clientes que hayan tomado el servicio, la acumulación y procesamiento de los datos obtenidos, la búsqueda de nuevas fuentes de información, el almacenamiento de los datos en soporte técnico, etc. Esta actividad es parte fundamental del enfoque en el cliente que se pretende para ofrecer un servicio de alta calidad.

5.2.4.6. Recursos Humanos:

Este punto es uno de los factores claves de éxito de la empresa. A la gerencia le corresponderán actividades tales como selección del personal, medición del desempeño, creación de programas de capacitación y motivación y la presupuestación de la remuneración.

5.2.4.7. Tecnología:

Hay que diferenciar tecnologías duras (máquinas, herramientas, instalaciones, computadoras, etc.) de tecnologías blandas (know how, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos, etc.). Las dos poseen importancia y ambas se encuentran presentes, en mayor o menor medida, en todas las actividades de valor.

Es importante, entonces, tener en cuenta un programa de reemplazo tecnológico y un programa de capacitación para tecnologías blandas.

5.2.5. Ventaja competitiva:

En primer lugar debemos resaltar la ubicación que tiene Casa Vinícola Reyter, respecto de sus competidores directos. Esta se encuentra ubicada a solo pocos minutos del centro, terminal de ómnibus, y su acceso es totalmente directo, lo cual permite la llegada del turismo a la misma sin mayores dificultades. Vale decir que la ventaja competitiva se traduce en una ubicación geográfica estratégica para el turismo.

En el caso de esta organización, al ser una organización dedicada a los servicios, sin duda su mayor y más importante recurso estará dado por su capital humano.

Esto se refleja en la cultura de la organización, la cual es de una orientación total hacia el cliente.

Por esto, en este caso la ventaja competitiva estará dada por las habilidades distintivas de la empresa. Esta habilidad será una combinación de los recursos de la empresa y la capacidad de sus directivos para coordinarlos y destinarlos a un uso productivo.

De esta forma la estrategia no se basará en un servicio nuevo solamente, ya que este en poco tiempo podría ser copiado por los competidores, sino que basará su estrategia en algo mucho más difícil de copiar como es la cultura de servicio y las capacidades de su capital humano.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Target:

“Casa Vinícola Reyter” ha decidido utilizar las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de la conducta para definir el target del proyecto. Estas variables representan el grupo de consumidores meta que la empresa ha detectado.

6.1.1. Factores Geográficos:

Como ya se mencionó en la segmentación de mercado la idea es trabajar con clientes provenientes de las distintas provincias de nuestro país, en especial provincia de Buenos Aires y Capital Federal. Para luego darle al proyecto un alcance internacional.

6.1.2. Factores Demográficos:

Edad: Clientes entre 30 y 55 años.

Sexo: ambos

Ciclo de vida familiar: soltero, casado, separado, viudo, etc.

Ingresos: más de \$ 2000 por mes.

Ocupación: Principalmente profesionales, empresarios que tengan un interés en todo lo relacionado al proceso de elaboración vitícola.

6.1.3 Factores Psicográficos:

Aquí hay distintos aspectos a tener en cuenta.

Clase social: Media - alta y alta.

Estilo de vida: sociable, ambiciosa, gregaria.

6.1.4. Factores de la Conducta:

Ocasión de compra: Cualquier ocasión.

Beneficios pretendidos: calidad, buen servicio.

Actitud hacia el producto/ servicio: positiva y entusiasta.

También es posible segmentar a un mercado en cuanto a las:

Preferencias del consumidor:

Beneficios y características del servicio: calidad, buena atención, presentación.

Necesidades de los clientes: necesidades generadas por la incertidumbre de quienes quieran vivenciar el proceso de elaboración vitícola, así como también necesidades de esparcimiento y diversión. Todo esto brindado con el mejor servicio y calidad.

Intención de compra

Condiciones para la compra

6.2. Mercado Meta:

El mercado seleccionado es turistas que visitan la provincia de Mendoza de los segmentos de 30 años a 55 años de clase media alta a alta.

Este mercado se satisface mediante el producto turismo vitivinícola.

El posicionamiento estará basado en la diferenciación, por lo cual el precio es el reflejo del costo del servicio más el status proporcionado por el producto.

6.3. Producto:

Teniendo en cuenta la fusión de las tres alternativas turísticas que anteriormente se mencionaron (gastronomía, conocimiento del vino y champagne a través de visitas guiadas y el alojamiento) la propuesta intenta combinar el descanso con actividades relacionadas al conocimiento y elaboración del vino, y las mejores comidas típicas de la región.

Historia, innovación, sabores, aromas, silencios, luces y sombras son parte de lo que se podrá encontrar en “Casa Vinícola Reyter”.

El punto geográfico donde se llevará a cabo este proyecto es en el carril Urquiza 2019, Guaymallén, Mendoza. A solo 10 minutos del microcentro (Av. San Martín y Vte. Zapata), donde invitaremos a nuestros clientes a disfrutar una caminata por nuestra finca y recorrido por nuestra bodega. Con las 4 hectáreas de viñas Malbec inundando el paisaje de aromas y colores, los enólogos y guías especializados acompañarán al cliente a descubrir el lugar donde se elaboran los vinos de la bodega. Además se podrá disfrutar de un Restó que enriquece el circuito con las más exquisitas comidas regionales y donde se podrán degustar todos los varietales de vino elaborados en la bodega.

Creamos así un ámbito de camaradería, relaciones sociales y humanas donde los turistas y los mendocinos encuentran un espacio donde disfrutar de un día distinto, saborear nuestra cocina y degustar los excelentes vino que produce nuestra bodega.

6.3.1. Servicios:

6.3.1.1. Alojamiento en Posada:

El proyecto constará de una Posada llevada a cabo en una Casona estilo colonial con mas de 65 años de antigüedad totalmente reciclada, donde se conservarán los techos de madera de pinotea así como también los marcos de roble con el objeto de conservar sus características arquitectónicas originales.

La posada constará de 3 habitaciones en suite, y una cuádruple totalmente equipadas. Poseerá un Lounge, salón de usos múltiples, que funcionará como recepción para el turismo y como gift shop de la bodega, por medio del cual se podrá acceder a la exclusiva cava que la casona posee en su interior. Donde se realizarán las degustaciones de los vinos y champagnes que se encuentran estivados en su interior.

6.3.1.2. Desayuno Continental:

Todos los visitantes que se hospeden en la posada podrán disfrutar de un desayuno continental, el mismo constará de:

- Un jugo de naranja natural,
- Una infusión a elección: café, te, leche, matecocido, etc.
- 3 tostadas en pan casero, con mantequilla y dulce artesanal.
- 2 medialunas.

6.3.1.3. Almuerzos y cenas en Restó:

En cuanto a este servicio, el mismo será tercerizado. Por lo cual la persona que estará a cargo del mismo deberá cumplir ciertos estándares estipulados para alcanzar los objetivos que se plantean en el proyecto. Estos serán:

- Se cobrará un alquiler mensual por el uso de las instalaciones.
- En la carta se deberá ofrecer principalmente comidas regionales como:

- Empanadas.
- Asado.
- Chivo.
- Locro.
- Carnes cocidas a la masa.
- Conejo.
- Pescados.
- Etc.

- En cuanto a la carta de vinos, la misma ofrecerá “únicamente” todas las variedades de vinos y champagnes elaborados por la bodega.
- Respecto al personal a contratar se pedirá como requisito excluyente que por lo menos uno de los mozos sea bilingüe, para así satisfacer las necesidades de los posibles turistas extranjeros.

6.3.1.4. Programa de actividades:

Todas las actividades serán llevadas a cabo de la mano de un guía especializado, el cual será entrenado en la bodega a fin de que conozca exactamente todo el funcionamiento de la misma. Las visitas serán dadas en español, inglés y francés, para de este modo satisfacer las necesidades de los distintos turistas.

En primer lugar se les dará la bienvenida a los visitantes en el Lounge de la posada, donde serán recibidos por el guía, quien les proveerá de folletería acerca de la bodega, su historia, su antigüedad, etc. Luego recorrerán las viñas donde podrán apreciar el trabajo cuidadoso de los viñateros, y participar del proceso de selección de racimos, así como también de los manejos diferenciados realizados en el viñedo persiguiendo objetivos puntuales a cada estilo.

Inmediatamente después serán conducidos hacia la exhibición de variedades de viña, donde se les explicará las características puntuales de cada varietal a fin de que puedan identificar unas de otras. Las variedades de viñas que se podrán apreciar son:

TINTAS: Cabernet Sauvignon, Malbec, Sirah, Tempranillo, Bonarda, Pino Noir.

BANCAS: Chardonnay, Sauvignon Blanc, Pinot Blanc, Torrentes.

Variedades para pasa: Sultanina.

Variedades de mesa: Cereza, Criolla, Moscatel rosada.

Posteriormente se llevará a los visitantes a recorrer la bodega donde no solo podrán conocer el complejo trabajo de los enólogos para lograr el carácter y la calidad de los vinos, sino que también vivenciarán todos los procesos de elaboración de vinos espumosos, ya que dentro de la misma bodega se encuentra una fábrica de champagne. Con lo cual se satisfecerán las necesidades sobre el conocimiento de ambos productos en una misma visita.

Una vez terminado el vivenciamiento de todo el proceso de elaboración vitícola, los visitantes podrán dirigirse al Lounge ubicado en la posada, donde podrán degustar de los vinos y champagnes que se estivan en la Cava ubicada en su interior y de los cuales han sido

partícipes de su elaboración. Además podrán adquirir elementos de merchandising relacionados a la actividad, tales como: sacacorchos, cortacápsulas, alcoholímetros, copas, etc., que se ofrecen en el gift shop.

Eventos:

Además de las actividades descriptas anteriormente el Proyecto constará de un salón el cual podrá ser usado para diversos tipos de eventos: Conferencias, Presentaciones, Seminarios. En tales ocasiones se contará con los servicios de una empresa de catering, previamente seleccionada y probada por personal de la bodega.

6.4. Precio

El precio que se ha fijado para el producto completo es de \$ 110.- por persona. Este incluye: el alojamiento en posada, desayuno continental y la visita de la bodega y degustación de sus vinos y champagnes.

6.5. Distribución

6.5.1. Intermediarios

La distribución del servicio se realizará a través de intermediarios. Los canales de distribución elegidos para el proyecto son en principio agencias de viajes de Capital Federal, Ciudad de Mendoza y Santiago de Chile que servirán como interlocutor entre la satisfacción de las necesidades de los clientes y el emprendimiento.

6.5.2. Acuerdos de Cooperación, Fidelización de Canales

Los expertos en estrategia insisten, en los últimos años, en la idea de que los beneficios a los que puede aspirar una empresa en el largo plazo dependen básicamente de dos variables: su situación frente a sus competidores y su posición respecto a sus clientes y proveedores. El

razonamiento es claro: si una empresa no puede ofrecer nada especial por encima de lo que hacen sus competidores, será muy difícil que pueda defender sus márgenes frente a la competencia.

Pero no basta con defenderse de los competidores. Una empresa no es sino un paso intermedio entre unos proveedores y unos clientes. En cierto sentido, éstos dos grupos son los máximos competidores de la empresa: cada peso de más pagado a un proveedor es un peso de menos en los beneficios. Y lo mismo cabe decir de los clientes. Parece, por tanto, que toda empresa debe estar siempre a la defensiva, no sólo contra sus competidores, sino también contra sus proveedores y clientes, que están constantemente tratando de llevarse el mayor bocado posible del total del valor agregado producido. Una empresa tendrá éxito, por tanto, si obtiene una ventaja competitiva inatacable sobre sus competidores y sus clientes y proveedores.

Sin embargo, algunas empresas de gran éxito no comparten esta visión puramente competitiva del mundo. Estas empresas no compiten contra todos, sino que escogen sus peleas cuidadosamente, y convierten a potenciales competidores en aliados poderosos.

Esta última es justamente la idea a tener en cuenta para el proyecto. Fidelizar a los proveedores de clientes, que son las agencias de viajes, a través no sólo de una comisión sino también invitando a los dueños o gerentes de las mismas a vivenciar por ellos mismos el servicio que el proyecto ofrece sin costo alguno.

6.5.3. Costo del canal

El valor asignado como comisión para la agencia de viajes es del 8 % del valor del paquete turístico, es decir que la agencia se queda con \$8,8 por cada cliente que consiga.

6.6. Comunicación

6.6.1. Determinación de la política de comunicaciones:

El objetivo es maximizar el valor percibido de lo que ofrecemos, para lo cual se trabaja en la imagen que deseamos proyectar.

La construcción de la imagen se forma principalmente mediante:

- El contacto personal: se presta atención a la presentación del personal, su vestimenta, el clima del encuentro. Se debe lograr que todo el personal de la empresa que tenga contacto con los clientes sean la persona perfecta para seducir en forma permanente a éstos.
- Los elementos físicos: debemos lograr que el lugar hable por sí mismo, que transmita la idea que la empresa quiere posicionar. Desde la ubicación geográfica, la calle en la que se encuentra, la fachada, el cartel, el mobiliario, la señalización, etc. Todos estos elementos deben conjugarse para dar una imagen de bienestar, tranquilidad, belleza y prestigio, para así consolidar la imagen de nuestro Proyecto.
- Los otros clientes: cuando un cliente entra a Casa Vinícola Reyter debe encontrarse con personas de características similares a las suyas en cuanto a educación y cultura de forma de sentirse identificada y al mismo tiempo sentirse cómodo.
- Los medios de comunicación convencionales: la empresa utilizará los medios de publicidad gráfica para lograr el conocimiento de nuestra empresa y así poder crear demanda.
- Las relaciones públicas: la organización ha decidido utilizar esta vía para lograr una publicidad positiva, manteniendo buenas relaciones con organizaciones que puedan estar relacionadas con nuestros clientes potenciales, como pueden ser asociaciones de bodegueros, hoteles, Subsecretaría de turismo, etc.
- El boca en boca: consiste en proporcionar un servicio muy bueno y especial a todos nuestros clientes de modo que estos comenten entre sus amistades, logrando de esta forma una publicidad favorable para nuestra compañía. Otra forma de lograr esta publicidad es ofreciendo beneficios especiales a un grupo de personas influyentes dentro del grupo de nuestros clientes potenciales de modo que estos recomienden nuestros servicios.
- Los Fam tour: Estos conforman una estrategia de promoción muy utilizada en los negocios turísticos. Los mismos ofrecen sin cargo para el agenciero, el paquete que se intenta vender con traslados incluidos (si se ofrecen para agencieros de otras provincias o países), de

esta manera ellos conocen el producto y pueden recomendarlo desde una óptica más personal, apoyándose en su experiencia personal.

6.6.2. Decisiones en cuanto a la promoción:

La promoción es lo que la empresa comunica al consumidor acerca de un producto. Los tipos de promoción incluyen los anuncios, la venta personal, las promociones de ventas y la publicidad. Estas herramientas intentan informar a los consumidores potenciales sobre un producto o servicio y sus beneficios, persuadirlos de que los prueben y recordar a los usuarios los beneficios que recibieron por su uso.

Casa vinícola Reyter ha decidido utilizar publicidad gráfica conjuntamente con la confección de una página de Internet. Además se realizarán ventas personales que serán las que realice la agencia de viajes o las que se realicen en Casa Vinícola Reyter. Para esto es necesario que cada empleado de la organización conozca todos los servicios y productos que se ofrecen, de esta forma todos nuestros empleados serán promotores de ventas de todos nuestros servicios y productos.

Otra estrategia a utilizar será la de generar un banco de datos de los potenciales clientes a fin de hacerles llegar nuestras propuestas por medio del correo electrónico. Además, todo lo que tiene que ver con mailing y folletería estará al alcance de los clientes en las agencias de viajes elegidas.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Personal y Costos de Remuneración:

Acá lo importante para la puesta en marcha de este proyecto no es el número de empleados que se necesitarán, sino la calidad. Y cuando hablamos de calidad nos referimos a eficiencia, responsabilidad, intelectualidad, etc.

Se contratará con:

- Un Gerente el cual manejará la administración, los recursos humanos y el área comercial.
- Una recepcionista que se encargará de dar la bienvenida a los clientes y estará a cargo del gift shop.
- Un guía, quien acompañará a los clientes a vivenciar todo el proceso vinícola.
- Dos mucamas: una cubrirá el horario diurno y la otra el nocturno.

7.2. Política de Reclutamiento:

Para atraer y conservar buenos empleados es necesaria la creación de puestos de trabajo que se adecuen a sus expectativas. Para esto es muy importante conocer el mercado laboral, segmentándolo y eligiendo aquellos segmentos que la empresa desee satisfacer.

Para los empleados la combinación de trabajo, salario, los beneficios, la ubicación, el horario de trabajo, las recompensas intangibles, son características que los buenos empleados buscarán en nuestra organización.

De esta forma se encontrará a los empleados adecuados para los puestos de trabajo y al mismo tiempo el trabajador habrá encontrado el trabajo que estaba buscando. Esto permitirá una mayor satisfacción de los empleados, lo que por ende producirá una menor rotación del personal.

Son varias las formas de reclutar personal, tales como avisos clasificados, universidades, la competencia, agencias de empleo, etc. Para la cobertura de los puestos medios e inferiores, la búsqueda estará más orientada a las universidades, donde se pretende encontrar personal capacitado y con muchos deseos de comenzar en esta actividad.

7.3. Programa de Capacitación:

Capacitación inicial:

Para lograr empleados eficientes y que se sientan identificados con la organización es necesario que se encare un programa de capacitación inicial donde reciban información sobre la empresa. Es muy importante para esto que los empleados conozcan la historia de la empresa, así como su visión y misión.

El objetivo de ésta capacitación inicial es lograr que el nuevo empleado se sienta parte de la organización, logrando también reafirmar su decisión de integrar la empresa.

Capacitación continua:

Es importante también que los empleados conozcan todos los productos que ofrece la organización. De ésta forma se logra que todos los empleados sean los vendedores más importantes, ya que no se debe olvidar que parte importante del proyecto es generar un reconocimiento de marca de la bodega y venta de los productos que en ella se elaboran.

También es necesario que los empleados conozcan todas las actividades que se desarrollan, de forma tal de comprender la importancia de cada una de ellas en la empresa. Lográndose

así un clima de compañerismo y solidaridad, al entender que el trabajo realizado es un trabajo de equipo.

7.4. Sistema de Recompensas y Reconocimientos:

Este sistema está diseñado para servir de retroalimentación a los empleados sobre la forma en la cual están desempeñando su trabajo y la forma en que se espera que se realice.

En la industria de servicios una importante fuente para medir el desempeño son los clientes.

El grado de satisfacción de los clientes está estrechamente ligado al desempeño de los empleados.

Una de las formas de evaluación del desempeño es realizando encuestas a los clientes sobre el grado de satisfacción con el servicio.

Es importante que una vez sacadas las conclusiones de las encuestas, éstas sean comunicadas a los empleados, para que junto con ellos se pueda encontrar la forma de satisfacer mejor a los clientes.

Las recompensas se basarán además de las comisiones, en beneficios adicionales como pueden ser, reconocimiento de sus trabajos, regalando cajas de vinos o champagnes, etc.

8. FACTORES CRITICOS

Todo proyecto depende de infinitas variables controlables y no controlables. También existen algunos factores críticos, que si bien no son definidos como amenazas, resultan de gran importancia. Del buen tratamiento y correcto manejo de estos factores dependerá el éxito del emprendimiento.

8.1. Imagen:

Es importante tener en cuenta el posicionamiento que la empresa puede lograr en la mente del consumidor. Para lograr una ventaja en este aspecto, la empresa deberá desarrollar y mantener su imagen a través de una fuerte campaña comunicacional, es decir utilizar folletería, promociones, publicidad, desarrollo de relaciones públicas y recursos humanos, que son los elementos base del objetivo perseguido.

8.2. Estar en los detalles:

La diferencia entre una y otra empresa de servicios, está en los detalles que percibe el cliente. Teniendo en cuenta el segmento al que apunta la empresa, sus motivaciones y necesidades es posible afirmar que la diferenciación surgirá con los detalles que la empresa sea capaz de desarrollar para recompensar al cliente. Detalles que la competencia no haya tenido en cuenta y que hagan de éste un servicio de primera línea. Se hace referencia, por ejemplo, a detalles como ofrecer una tabla de quesos mientras se lleva a cabo la degustación de los vinos, regalar algún souvenir en agradecimiento por habernos elegido, etc. Estos detalles, de bajo costo para la empresa y de alto valor emotivo para el cliente, lograrán determinar una diferenciación con respecto a la competencia.

8.3. Tendencia del mercado:

El proyecto que se plantea fue creado a partir del crecimiento que revela el turismo extranjero en Mendoza y del aumento del consumo de este servicio por parte del turismo interno, que se observa por el alto desarrollo del sector vitivinícola en la provincia.

8.4. Reacción de la competencia:

En cuanto a la competencia directa, no se debe pasar por alto que hay empresas en el rubro que tienen experiencia e infraestructura necesarias como para desarrollar estrategias competitivas en este sector. Éstas, representan una amenaza considerable y deberán tenerse en cuenta al desarrollar las estrategias de penetración y posicionamiento del proyecto.

9. RECURSOS E INVERSIONES

9.1 Monto total de la Inversión:

Para determinar el monto total de la Inversión Inicial se confeccionó un presupuesto detallado en pesos de todo lo necesario para poner en marcha el emprendimiento. Para el mismo sólo se tuvo en cuenta todos los elementos necesarios para el equipamiento completo de la posada ya que la misma se encuentra en óptimas condiciones operativas en cuanto a su infraestructura.

El primer paso fue hacer el cálculo del costo total del Fam tour para las diez personas de las diez agencias de viajes con las que trabajaremos. De las cuales 3 corresponden a Santiago de Chile y 3 a Buenos Aires.

Fam tour	Cantidad	Monto	Total
Pasaje Aéreo Chile	3	\$ 470	\$ 1.410
Aéreo interno	7	\$ 450	\$ 3.150
costo de estadía	10	\$ 150	\$ 1.500
Total			\$ 6.060

Luego se calculó el total de la Inversión Inicial, la cual se refleja en el siguiente cuadro:

Costos	Cantidad	Pesos	Total
Televisores	4	\$ 1.000	\$ 4.000
Heladeras	4	\$ 600	\$ 2.400
Camas	5	\$ 1.500	\$ 7.500
Dvd	4	\$ 300	\$ 1.200
Secador pelo	4	\$ 110	\$ 440
Aire/c	4	\$ 1.000	\$ 4.000
Eq.musica	4	\$ 259	\$ 1.036
Teléfonos	4	\$ 89	\$ 356
Lámpara	8	\$ 67	\$ 536
Silla	4	\$ 41	\$ 164
Mesa de luz	10	\$ 250	\$ 2.500
Barra p/ lounge	1	\$ 700	\$ 700
Cortina	5	\$ 45	\$ 225
Percha	100	\$ 1	\$ 100
Uniforme de mucama	2	\$ 32	\$ 64
Sábanas	15	\$ 60	\$ 900
Toallas	25	\$ 15	\$ 375
Toallones	25	\$ 35	\$ 875
Frazadas	6	\$ 65	\$ 390
Almohadas	16	\$ 20	\$ 320
Copas vino	50	\$ 15	\$ 750
Cubre cama	7	\$ 150	\$ 1.050
Folletos	1000	\$ 1	\$ 500
Fam tour			\$ 6.060
TOTAL			\$ 36.441

9.2. Financiamiento:

El proyecto será financiado únicamente con capital propio, por lo tanto el capital con el que se hará frente a los gastos iniciales del negocio es de propiedad de la empresa. Igualmente el proyecto será evaluado con y sin financiamiento ajeno.

10. FACTIBILIDAD ECONOMICA

10.1. Ventas:

10.1.1 Definición del precio del Servicio:

El precio estipulado para el servicio que se brindará es de \$110 diarios por persona, el mismo incluye: desayuno continental, degustaciones y el recorrido por la bodega anteriormente descrito.

El precio se estipuló de acuerdo a un promedio de los precios del mercado, teniendo en cuenta que el gasto promedio de los turistas nacionales asciende a \$144 por persona y que los clientes potenciales del proyecto estarán dispuestos a pagarlo.

Se estima que el precio fijado es apropiado al tipo de servicio que se ofrece y por lo tanto, no solo resulta atractivo para la demanda, sino también para alcanzar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

10.1.2. Estimación de ventas anuales:

El siguiente cuadro muestra las estimaciones de ventas de los cinco años para los cuales se ha calculado el Proyecto.

Estimación de ventas por año	1	2	3	4	5
Porcentaje ocupación	43%	50%	60%	75%	75%
Cantidad de personas por semana	31	36	43	54	54
Cantidad de personas por mes	133	155	186	232	232
Cantidad de personas por año	1596	1856	2227	2784	2784
Precio unitario	110	110	110	110	110
Costos de promoción	\$ 11.236	\$ 13.066	\$ 15.678	\$ 19.599	\$ 19.599
VENTAS TOTALES	\$ 164.324	\$ 191.094	\$ 229.292	\$ 286.641	\$ 286.641

10.1.3. Evolución de ventas y motivos:

La demanda turística no es una demanda regular sino estacional. Sin embargo no hay que dejar de considerar que Mendoza, al igual que el proyecto, tiene demanda durante las cuatro estaciones.

Teniendo en cuenta, entonces, que la ocupación plena de la capacidad es de 3650 personas anuales y que ha medida que pasen los años se irá teniendo un mayor conocimiento del negocio y un crecimiento acorde a tal motivo, se ha considerado apropiado establecer en el primer año una ocupación del 43 %. Es decir el equivalente a una ocupación del 100 % los meses de enero, febrero y marzo, (época cosecha y vendimia), 60% los meses de junio, julio y agosto y 15% los meses de septiembre, octubre y noviembre. En el segundo año se ha establecido una ocupación del 50 %. En el tercer año una ocupación del 60 %. Y en el cuarto y quinto año una ocupación del 75 %.

10.1.4. Otros Ingresos:

Estos ingresos se obtienen del alquiler anual del salón que se utilizará para la puesta en marcha del Restó. El mismo será de \$2500 por doce meses al año.

Otros ingresos	1	2	3	4	5
Alquileres	\$30000	\$30000	\$30000	\$30000	\$30000

10.2. Costos:

10.2.1. Estructura de costos:

La estructura que a continuación se detalla muestra el total de los costos fijos mensuales y el total de los costos fijos anuales que el proyecto tendrá.

Los costos de teléfono, luz, agua, etc. se han considerado como un monto fijo por razones de practicidad al momento de la evaluación del proyecto.

Costos Fijos	Monto Mensual	Cantidad	Total	Monto Anual
Gerente	\$ 2.000	1	\$ 2.000	\$ 26.000
Recepcionista	\$ 500	1	\$ 500	\$ 6.500
Guía	\$ 1.200	1	\$ 1.200	\$ 15.600
Mucamas	\$ 400	2	\$ 800	\$ 10.400
Teléfono	\$ 500	1	\$ 500	\$ 6.500
Gas	\$ 200	1	\$ 200	\$ 2.600
Agua	\$ 60	1	\$ 60	\$ 780
Luz	\$ 200	1	\$ 200	\$ 2.600
Lavandería	\$ 200	1	\$ 200	\$ 2.600
Imp. Inmob.	\$ 30	1	\$ 30	\$ 390
Municipalidad	\$ 20	1	\$ 20	\$ 260
Total			\$ 5.710	\$ 74.230

Los costos variables se calculan de acuerdo a la estimación de ventas realizadas anteriormente, que incluyen las cuentas “desayuno” por un monto de \$3 por persona y “degustaciones” por un monto de \$1.2 por persona.

Costo Variable	Costo unitario	1	2	3	4	5
Desayuno	\$3	\$ 4.788	\$ 5.568	\$ 6.681	\$ 8.352	\$ 8.352
Degustación	\$1,2	\$ 1.915	\$ 2.227	\$ 2.672	\$ 3.341	\$ 3.341
Costo Var Total		\$ 6.703	\$ 7.795	\$ 9.353	\$ 11.693	\$ 11.693

10.2.2. Análisis del punto de equilibrio:

Aquí la idea fue calcular las ventas de nivelación en función de las personas necesarias para no incurrir en pérdidas. Es justamente por este motivo que existe una pequeña diferencia entre los Ingresos Totales y los Costos Totales, pues el número de personas se ha redondeado.

Estimación de ventas por año	1	2	3	4	5
Cantidad de personas por semana	17	18	19	20	20
Cantidad de personas por mes	70	72	75	80	80
Cantidad de personas por año	838	865	903	960	960
Precio unitario	110	110	110	110	110
Costo de promoción	\$ 11.236	\$ 13.066	\$ 15.678	\$ 19.599	\$ 19.599
Ventas Totales	\$ 80.944	\$ 82.084	\$ 83.652	\$ 86.001	\$ 86.001
Costo Variable	\$ 6.703	\$ 7.795	\$ 9.353	\$ 11.693	\$ 11.693
Costo Fijo	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230
Costo Total	\$ 80.933	\$ 82.025	\$ 83.583	\$ 85.923	\$ 85.923
Ventas-Costos	\$ 11	\$ 59	\$ 69	\$ 78	\$ 78

11. FACTIBILIDAD FINANCIERA

11.1. Flujo de fondos:

A continuación se detallan los cuadros de flujos de fondos para una situación sin financiamiento y para el caso de acceder a un préstamo bancario. Recordamos aquí que el costo de oportunidad es del 10 %.

Flujo de fondos sin financiamiento:

	0	1	2	3	4	5
Inversión	-36441					
Ventas		\$ 175.560	\$ 204.160	\$ 244.970	\$ 306.240	\$ 306.240
Costos Variables		\$ 6.703	\$ 7.795	\$ 9.353	\$ 11.693	\$ 11.693
Costos Fijos		\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230
Utilidad antes de impuestos		\$ 94.627	\$ 122.135	\$ 161.387	\$ 220.317	\$ 220.317
Impuesto Ingresos Brutos		\$ 5.267	\$ 6.125	\$ 7.349	\$ 9.187	\$ 9.187
Impuestos a las Ganancias		\$ 33.119	\$ 42.747	\$ 56.485	\$ 77.111	\$ 77.111
Beneficios netos	-\$ 36.441	\$ 56.241	\$ 73.263	\$ 97.552	\$ 134.019	\$ 134.019
VAN	\$ 323.279					
TIR	182%					

Flujo de fondos con Financiamiento:

	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ 36.441					
Ventas		\$ 175.560	\$ 204.160	\$ 244.970	\$ 306.240	\$ 306.240
Costo variables		\$ 6.703	\$ 7.795	\$ 9.353	\$ 11.693	\$ 11.693
Costos fijos		\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230
Utilidad ant. Imp. y tasas		\$ 94.627	\$ 122.135	\$ 161.387	\$ 220.317	\$ 220.317
Crédito	\$ 21.000	\$ 6.117	\$ 6.117	\$ 6.117	\$ 6.117	\$ 6.117
Impuesto ingresos brutos		\$ 5.267	\$ 6.125	\$ 7.349	\$ 9.187	\$ 9.187
Impuesto a las ganancias		\$ 33.119	\$ 42.747	\$ 56.485	\$ 77.111	\$ 77.111
Beneficios netos	-\$ 15.441	\$ 50.124	\$ 67.146	\$ 91.435	\$ 127.902	\$ 127.902
VAN	\$ 321.091					
TIR	358,21%					

Dentro del análisis de flujo de fondos con financiamiento queda asentada la tabla de amortización del capital que se utilizó para tal fin.

Periodo	Saldo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo acumulado
1	\$ 21.000	\$ 6.117	\$ 2.940	\$ 3.177	\$ 17.823
2	\$ 17.823	\$ 6.117	\$ 2.495	\$ 3.622	\$ 14.201
3	\$ 14.201	\$ 6.117	\$ 1.988	\$ 4.129	\$ 10.073
4	\$ 10.073	\$ 6.117	\$ 1.410	\$ 4.707	\$ 5.366
5	\$ 5.366	\$ 6.117	\$ 751	\$ 5.366	\$ 0

11.2. VAN:

Es la suma de valores positivos (ingresos) y de valores negativos (costos) que se producen en diferentes momentos. Dado que el valor del dinero varía con el tiempo es necesario descontar de cada período un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el período de inversión. Una vez descontado ese porcentaje se pueden sumar los flujos positivos y negativos. Si el resultado es mayor que cero significará que el proyecto es viable, por el contrario, si es menor que cero no es viable.

En este proyecto se observa que el VAN arroja un resultado mayor a cero (\$323,279) por lo cual se llega a la conclusión de que el proyecto es sumamente viable y muestra, además, que se ganará \$323,279 al cabo de 5 años.

11.3. TIR:

Corresponde a la determinación de la tasa de interés que lleva a cero el valor actual neto del proyecto. Si la tasa resultante es mayor que los intereses pagados por el dinero invertido, el proyecto es conveniente, por lo cual llegamos a la conclusión de que nuestro proyecto es conveniente, ya que arroja una TIR del 182%.

11.4. Estados de Resultado:

Finalmente se detallan los cuadros de Estados de Resultado para ambos casos. Sin acceder al crédito y accediendo al financiamiento.

Estado de resultados sin financiamiento:

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 164.324	\$ 191.094	\$ 229.292	\$ 286.641	\$ 286.641
Otros ingresos	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Costo variables	\$ 6.703	\$ 7.795	\$ 9.353	\$ 11.693	\$ 11.693
Costos fijos	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230
Ingresos Brutos	\$ 4.930	\$ 5.733	\$ 6.879	\$ 8.599	\$ 8.599
Amortizaciones	\$ 5.758	\$ 5.758	\$ 5.758	\$ 5.758	\$ 5.758
Util antes Impuesto	\$ 102.703	\$ 127.577	\$ 163.071	\$ 216.360	\$ 216.360
Impuesto a las ganancias	\$ 35.946	\$ 44.652	\$ 57.075	\$ 75.726	\$ 75.726
Beneficio neto	\$ 66.757	\$ 82.925	\$ 105.996	\$ 140.634	\$ 140.634

Este arroja resultados positivos en cuanto al beneficio esperado, ya que el crecimiento llega a alcanzar durante el segundo año, un aumento del 24% en comparación al primer año del ejercicio.

Los beneficios entre el primer y quinto año de funcionamiento de la empresa crecerán un 110%.

Estado de resultados con financiamiento:

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 164.324	\$ 191.094	\$ 229.292	\$ 286.641	\$ 286.641
Otros ingresos	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Costo variables	\$ 6.703	\$ 7.795	\$ 9.353	\$ 11.693	\$ 11.693
Costos fijos	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230	\$ 74.230
Ingresos Brutos	\$ 4.930	\$ 5.733	\$ 6.879	\$ 8.599	\$ 8.599
Intereses	\$ 2.940	\$ 2.495	\$ 1.988	\$ 1.410	\$ 751
Amortizaciones	\$ 5.758	\$ 5.758	\$ 5.758	\$ 5.758	\$ 5.758
Util antes Impuesto	\$ 99.763	\$ 125.082	\$ 161.083	\$ 214.950	\$ 215.609
Impuesto a las ganancias	\$ 34.917	\$ 43.779	\$ 56.379	\$ 75.233	\$ 75.463
Beneficio neto	\$ 64.846	\$ 81.303	\$ 104.704	\$ 139.718	\$ 140.146

12. CONCLUSIÓN:

El número aproximado de visitantes en Argentina en el 2004 fue de 421.696 de un total de 29 bodegas.

EL 84,90% de esos visitantes recorrieron 22 bodegas de Mendoza, lo cual significa que Mendoza se encuentra muy bien posicionada dentro de la oferta bodeguera del país, teniendo la mayor cantidad de visitas por parte del turismo en sus bodegas.

El aumento del turismo en la provincia ha incentivado el consumo en diversos rubros como el hotelero, turismo aventura y gastronómico, así como también en aquellos rubros emergentes como es el turismo vitivinícola principalmente. Esto ofrece una importante oportunidad para el desarrollo de empresas que consideren a los turistas como segmento meta de mercado.

Según el análisis de las fuerzas competitivas del sector donde el proyecto se desarrollará, se podría concluir en que el sector es poco atractivo.

Sin embargo para el proyecto se cuenta con una barrera de ingreso al sector eliminada que es la construcción de la infraestructura necesaria para llevar a cabo el proyecto, pues la bodega ya cuenta con la misma y además se encuentra en óptimas condiciones.

Por otro lado el proyecto cuenta con una ubicación estratégica que combina tres alternativas turísticas como son: la gastronomía, el conocimiento del vino a través de las visitas guiadas y el alojamiento. Sin poder olvidarnos de la posibilidad de apreciar no sólo la elaboración del vino, sino también del champagne dentro de la misma bodega.

Por lo tanto podemos decir que todo esto mencionado anteriormente nos brinda la posibilidad de establecer una ventaja competitiva sostenible y reconocible en este sector.

Cabe aclarar que si bien el proyecto de inversión que se ha planteado propone un negocio con una alta rentabilidad teniendo en cuenta la relación vinculante entre la inversión inicial, el recupero de la misma y los resultados esperados, el mismo persigue también otros objetivos no menos importantes. Esto hace referencia al hecho de que el emprendimiento se

desarrolla en un contexto que se encuentra en pleno crecimiento, no solo a nivel provincial, sino también a nivel nacional y mundial, y por ello se pretende generar una imagen de marca de la empresa que sea reconocida por sus clientes y a su vez mejorar su competitividad en el mercado, con lo cual quedaría demostrada la Hipótesis de la investigación.

13. BIBLIOGRAFIA

Libros:

- KOTLER, Philip. Mercadotecnia. (México. Prentic- Hall/ Hispanoamericana, SA. 1996)
- OCAÑA, Ricardo Hugo. Marketing Estratégico en Negocios Competitivos. (Córdoba. Triunfar. 2000)
- VAN HORNE, James C. Administración Financiera. (Buenos Aires. Avgvstvs. 1971)
- WEIERS, Ronaldo m. Investigación de Mercados. (México. Prentic- Hall/Hispanoamericana, SA. 1996)

Diarios Y Documentos de trabajos:

- Los Andes: Económico, Sociedad, Opinión. (Varios Números)
- Uno: (Varios Números)
- Información obtenida de la Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Mendoza.

Paginas de Internet:

- www.turismo.gov.ar
- www.google.com.ar
- www.turismomendoza.com

14. ANEXOS

14.1. Competidores Actuales:

Bodega y Club Tapiz.

Dirección: Ruta 15 KM 32. Lujan de Cuyo.

Teléfono: 4900202.

Página Web: www.tapiz.com

Características.

Marcas Comercializadas: Tapiz.

Marca Estrella: Tapiz Malbec 2003.

Viñas: distribuidas en Ugarteche, Agrelo, Maipú y Valle de Uco.

Se construye a fines del 1999, de amplias dimensiones, respondiendo a una arquitectura moderna donde el entorno se torna interesante, de paisajes naturales, y viñedos implantados recientemente.

Datos Turísticos.

Se puede visitar: sí, de lunes a viernes de 10 a 16 hs

Al mismo tiempo se desarrolla el complejo Club Tapiz que incluye una posada con 7 habitaciones, Spa, Restaurant “Terruño Restó”, cuyo chef es Max Cassá, Centro de Negocios, Pulpería. Club Tapiz está ubicado a 16 Km. aprox. de la ciudad de Mendoza en la localidad

de Rusell-Maipú.

Bodega Carlos Pulenta.

Dirección: Roque Sáenz Peña 3531. Luján de Cuyo.

Teléfono: (0261) 4989400

Características:

Principales marcas: Vistalba Corte A, Corte B y Corte C.

Variedades: Malbec, Cabernet Sauvignon, Boyarda y Merlot.

Bodega con tecnología de punta y tanques de cemento.

Antigüedad: Recientemente inaugurada, en 2002.

Datos turísticos:

Se puede visitar: Sí, incluye un paseo por la bodega y viñedos.

Posee una posada de lujo con 2 habitaciones de 70 metros cuadrados cada una. Y un resto, la Bourgogne donde se ofrecen platos elaborados con productos regionales acompañados por vinos de la Bodega.

Bodega Terraza de los Andes.

Dirección: Thames y Cochabamba, Pedriel- Luján de Cuyo.

Teléfono: (0261) 4880058.

Características

Altura donde está ubicada: 980 metros

Estilo Arquitectónico: español, colonial

Marcas comercializadas: Terrazas, Terrazas Reserva, Afincado

Marca estrella: Afincado

Exporta: Estados Unidos, Brasil, Gran Bretaña, Europa, Japón.

Presidente/Director General: Margaret Henríquez (CEO).

Principal vino: Terrazas Gran Malbec / Gran Cabernet / Cheval des Andes.

Antigüedad: 100 años.

Datos Turísticos

Se puede visitar: sí, Lunes a Viernes (sólo con reserva previa).

Posee alojamiento: Sí, cuenta con una posada con 6 habitaciones dobles y servicio de almuerzos y cenas.

Bodega Baquero.

Dirección: Calle Perito Moreno s/n entre Urquiza y Pescara, Coquimbito-Russell. Maipú.

Teléfonos: (0261) 4293915 / 4291556 / 4202897.

Características:

Marca comercializada: BAQUERO 1886

Marca estrella: Baquero 1886 Malbec 2002

Exporta: 56 países de los cinco continentes.

Propietario: Empresa familiar.

Antigüedad: 117 años.

Datos turísticos:

Se puede visitar: Sí, solo las personas que están alojadas.

Posee alojamiento: Sí, posee un rancho típicamente mendocino donde se recibe a los turistas, el mismo cuenta con 3 cuartos con baño privado, uno matrimonial en suite y dos cuartos dobles en suite.

Además brinda servicios de masajes corporales y faciales.

Bodega Inti Huaco.

Dirección: Carril Gómez s/n, Coquimbito- Maipú.

Teléfono: (0261) 4201079.

Características:

Marcas comercializadas: Inti Huaco

Marca estrella: Inti Huaco Cabernet Sauvignon

Variedades: Cabernet Sauvignon y Malbec.

Antigüedad: Su construcción se remonta a 1887.

Es de estilo neoclásico, corresponde a la tercera etapa de la Arquitectura de Mendoza 1884-1925, cuando la región, con la llegada del ferrocarril se hizo gringa y vitivinícola.

Datos turísticos:

Se puede visitar: Si, además se dictan cursos de catación de vinos.

Posee alojamiento en Casa de brazos abiertos para quien desea respirar el aire de la viña y compartir los sabores originales de nuestra gastronomía. A solo unos minutos de la Ciudad Capital. Consta de 3 habitaciones con baño privado, sala de estar, cocina y amplia galería, respetando el estilo simple y rural de la región de Cuyo. Donde se podrán hospedar y tomar cursos de catación.

Un lugar para experimentar que el tiempo y el espacio se hacen vino.

Bodega Bombal.

Dirección: Ruta provincial Km. 89, San José. Tupungato.

Teléfonos/Fax: (02622) 488245.

Características:

Marcas comercializadas: Estancia Ancon, Bombal.

Marca estrella: "Gran Reserva de Familia 2000 - Estancia Ancon"

Exporta: Gran Bretaña. Suiza, Brasil.

Principal vino: Estancia Ancon (Línea)

Antigüedad: Desde 1926.

Datos Turísticos:

Se puede visitar: Sí, visitas y degustaciones en la bodega Boutique, de lunes a viernes de 10 a 12.30 y de 14.30 a 17.30 horas; sábados, domingos y feriados de 11 a 17.30 horas.

Posee alojamiento: Sí, cuenta con un Chateau que posee 5 habitaciones dobles y una simple, todas con baño privado, una gran sala, una biblioteca y un comedor, todo desplegado entre 2 galerías de pisos de mármol, un bar inglés y una sala de música. La misma recibe huéspedes desde el 15 de octubre hasta el 1º de mayo.

Actividades: cabalgatas, safaris fotográficos, caminatas, trecking y piscina.

Bodega Salentein.

Dirección: Ruta provincial 89 y Videla, Alto Valle de Uco. Tunuyán.

Teléfonos: (0261) 4238514.

Características:

Marca estrella: Salentein Primus

Principales marcas: Salentein Primus, Salentein, Finca El Portillo.

Exporta: Holanda, Gran Bretaña, Suiza, Alemania, Hong Kong, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, México, Brasil.

Presidente: Carlos A. Pulenta.

Antigüedad: 3 años.

Altura sobre el nivel del mar: 1250 mts.

Datos turísticos:

Se puede visitar: Sí, lunes a sábado de 10 a 16 horas. Visitas guiadas que incluyen degustaciones en las cavas de la bodega.

Posee alojamiento: Sí, en una posada cuyas instalaciones incluyen 5 habitaciones con baño privado y tres suites, un acogedor living y un comedor, además de una piscina.

Actividades: excursiones en vehículos 4x4, trekking y cabalgatas en los Andes.

- Bodegas que combinan gastronomía y visitas guiadas como atractivo turístico:

S.A. Establecimientos Vitivinícolas Escorihuela

Dirección: Belgrano 1188, Godoy Cruz.

Teléfonos: (0261) 4242282 / 4242268 / 4242744.

Fax: (0261) 4242857.

Características:

Principales marcas: Escorihuela Gascón, Carcassonne, Pont Leveque, Miguel Gascón, High Altitude.

Principal vino: Miguel Escorihuela Gascón.

Exporta: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Bélgica, Perú.

Presidente: Ing. Ricardo González Villanueva.

Antigüedad: Hay sectores originales de 1884, y otros de 1920, 1930 y 1940.

Altura donde esta ubicada: 800 mts. S/nivel mar

Estilo arquitectónico: clásico italiano con mucho ladrillo a la vista trabajada, ventanas circulares, techos de caña, barro y cobertura de chapa.

Datos turísticos:

Se puede visitar de lunes a viernes a las 9.30, 10.30, 11.30, 12.30, 14.30 y 15.30 horas.

Posee el único restaurante dentro de una bodega Argentina, cuya cocina se encuentra en manos del chef argentino Francis Mallmann.

Bodega Viniterra S.A.

Dirección: Dirección: Acceso Sur Km. 17,5, Mayor Drummond. Luján de Cuyo.

Teléfonos: (0261) 4985888-4984303.

Fax: (0261) 4980175.

Características:

Principales marcas: Omnium, Terra, Viniterra, Lubileus.

Principal vino: Omnium.

Exporta: Estados Unidos, México, Perú, Brasil, Inglaterra, Irlanda, Escocia, Alemania, Italia, Suiza.

Presidente: Adriano Senetiner.

Antigüedad: El edificio tiene 25 años; la empresa, 7 años.

Altura: 970 msn

Datos turísticos:

Visitas: sí, Lunes a Viernes de 9:00 a 17:00 hs cada hora. Sábados de 9:00 a 12:00 hs. Con reserva previa, sólo para grupos mayores de 12 personas.

La Bodega cuenta con un lugar preparado para recibir a los turistas, que luego de una visita guiada, son invitados para una degustación de alguno de sus vinos. Además allí podrán conocer y adquirir elementos de merchandising relacionados a la actividad, tales como: sacacorchos, cortacápsulas, alcoholímetros, copas, etc.

Wine shop, accesorios para el vino.

Wine bar – Degustaciones.

También está disponible la opción de comer un asado en los viñedos de la bodega para degustar los vinos de la casa.

Idiomas: Ingles y español.

Bodega Séptima.

Dirección: Ruta Nacional N° 7 Km. 6,5, Agrelo. Luján de Cuyo.

Teléfonos: (0261) 4985164.

Características:

Principales marcas: Séptima.

Principal vino: Séptima Malbec / Cabernet 2001.

Exporta: Estados Unidos, Canadá, Suiza, Alemania, Gran Bretaña, Brasil, Polonia, Ucrania, Panamá, Uruguay; España, Austria y Colombia en menor proporción.

Director General: Juan Carlos Jara.

Estilo Arquitectónico: Bodega Séptima posee un fuerte carácter andino y fue construida con la técnica de la pirca, utilizada por los nativos de la zona, los huarpes, para levantar muros, viviendas, lugares de trabajo y de culto, y que consiste en apilar, una sobre otra, piedras y rocas.

Altura: 1000 msnm

Antigüedad: Inició sus actividades en el 2000.

Datos turísticos:

Visitas guiadas de lunes a viernes de 10 a 17 hs. (únicamente con contacto telefónico previo.)

Idioma: Inglés, español y francés.

Degustaciones, almuerzos y eventos.

Bodega Familia Zuccardi.

Dirección: Ruta provincial 33 Km. 7,5, Fray Luis Beltrán. Maipú.

Teléfonos/Fax: (0261) 4410010.

Características:

Principales marcas: Santa Julia, Q, Familia Zuccardi, Magna.

Principal vino: “Q” Tempranillo, “Q” Merlot.

Exporta: Gran Bretaña, Estados Unidos, Brasil, Noruega, Japón (24 países en total).

Presidente/Director General: José Alberto Zuccardi.

Altura: 600 msnm

Antigüedad: 35 años.

Características de la bodega (arquitectónica, turística, paisajística): moderno.

Datos turísticos:

Visitas guiadas todos los días de 9 a 17:30 hs.

Recientemente se ha inaugurado en la Casa del Visitante un espacio, en el que se puede disfrutar de un menú gourmet con la mejor combinación de vinos brindando un momento placentero a los visitantes.

Actividades: Se puede vivenciar la cosecha y poda de la vid de manos de personal especializado.

Bodegas y Viñedos La Rural S.A.

Dirección: Montecaseros 2625, a 900 metros de Carril Urquiza, Coquimbito. Maipú.

Teléfonos: (0261) 4972013.

Características:

Principales marcas: Pequeña Vasija, San Felipe, Trumpeter, Colección Rutini, Felipe Rutini.

Principal vino: Felipe Rutini Apartado (Cabernet Sauvignon).

Exporta: Canadá, Estados Unidos, Perú, Colombia, Brasil, México, Panamá, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Costa Rica, Holanda, Dinamarca, Australia, Bélgica, Francia, Gran Bretaña, Malasia.

Presidente: Alejandro Bofill.

Estilo Arquitectónico: Colonial.

Altura: 700 msnm

Datos turísticos:

Visitas: sí, de Lunes a Sábados de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:30 (salidas cada 30 minutos), Domingos de 10:00 a 14:00 (salidas cada 60 minutos) Feriados confirmar horario. Reserva previa para grupos mayores de 10 personas.

Además podrá disfrutar de almuerzos y cenas, previa reserva.

Dentro de sus instalaciones se encuentra el museo vitivinícola mas completo de la Argentina que recibe turismo, propone visitas guiadas, etc.

Bodega Nieto Senetiner.

Dirección: Guardia Vieja entre Ruta Panamericana y Roque Sáenz Peña s/n, Vistalba, Luján de Cuyo.

Teléfonos: (0261) 4980315/ (0261) 4984027

Características:

Marcas Comercializadas: Cadus, Reserva Bonarda, Don Nicanor, Nieto Senetiner Varietal y Benjamín Nieto Senetiner

Marca Estrella: BONARDA 2002

Destino de las exportaciones: Brasil, USA, Canadá, Japón, Dinamarca, Inglaterra.

Estilo Arquitectónico: español aunque la bodega conserva su arquitectura de principios del siglo pasado, con paredes de adobe y techo de caña y barro, que permite mantener la temperatura ideal para la elaboración de los vinos de la más alta calidad.

Responsable: Juan Molina Berro, Gerente General.

Antigüedad: Desde 1888

Altura donde está ubicada: 1050 mts.

Datos turísticos:

Visitas: si, Verano: de Lu. A Lu. 10:00, 11:00, 12:30 y 16:00 hs, Resto del año: Lu. A Lu. 10:00, 11:00, 12:30 y 15:00 hs. Con reserva previa.

Actividades: Visitas guiadas por la bodega, degustación en los viñedos, Almuerzos en los jardines, degustación de quesos.

