



**Universidad del Aconcagua**  
*Repositorio Institucional*

# Consortio de exportación vitivinícola en el este mendocino: análisis estratégico

---

AUTOR/ES

**DURIGUTTI TARQUINI, AGUSTÍN NICOLÁS**

DIRECTOR

**TOMELLINI, JOSÉ ANSELMO**

TIPO DE TRABAJO

**TESINA**

AÑO

**2015**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital,  
Repositorio Institucional de la Universidad del Aconcagua (UDA)





**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

# **“Consortio de Exportación vitivinícola en el este mendocino: Análisis Estratégico”.**

**Autor:** Agustín Nicolás Durigutti Tarquini

**Tutor de Tesis:** CPN. José Anselmo Tomellini

**Tutor Metodológico:** Lic. Gustavo Masera

Mendoza. Febrero de 2015.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN: Formulación Estratégica.....</b>	<b>5</b>
Título.....	5
Proposición.....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación .....	5
Marco Teórico Conceptual .....	6
Metodología de Investigación.....	7
Tipo de Investigación.....	7
Nivel de Investigación.....	7
Organización de Investigación .....	8
Formulación de la Hipótesis .....	8
<b>CAPÍTULO I: Proceso Estratégico.....</b>	<b>9</b>
Resumen Ejecutivo .....	9
Proceso Estratégico .....	9
Definición de la Visión Empresaria.....	9
Definición de la Misión Empresaria.....	9
Objetivos Estratégicos .....	10
Determinación de los Valores de la Empresa.....	10
Análisis del Macro Entorno.....	10
Microambiente. Atractivo de Mercado.....	13
Ciclo de Vida de la Industria .....	17
Grupos Estratégicos.....	17
Mapeo Estratégico.....	17
Cadena de Valor .....	22
Capacidades y Puntos débiles de los fundadores .....	23
Análisis FODA.....	24

Definición de la Estrategia y Ventaja Competitiva .....	25
Matriz BCG.....	26
Generación de Estrategias Funcionales .....	27
Estrategia de Recursos Humanos .....	27
Estrategia de Producción.....	35
Estrategia Comercial.....	38
Estrategia Financiera .....	51
<b>CAPÍTULO II: Generación de Estrategias Funcionales.....</b>	<b>52</b>
Evaluación Económica y Financiera del Proyecto .....	52
Inversiones.....	52
Gastos .....	52
Ingresos .....	54
Capital de Trabajo.....	54
Proyecciones.....	55
Tasa de Descuento .....	56
Herramientas Financieras para Evaluar el Proyecto .....	57
Consideraciones a la Evaluación del Proyecto .....	57
Control de Gestión .....	58
<b>CAPÍTULO III: Conclusión .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

## **INTRODUCCIÓN: Formulación Metodológica**

### **A. TÍTULO**

Propuesta de creación de un Consorcio de Exportación de pequeñas bodegas del Este mendocino.

### **B. PROPOSICIÓN**

En el presente trabajo se pretende crear un Consorcio de Exportación para aumentar la participación en el mercado exterior de pequeñas bodegas del Este mendocino, para mejorar la rentabilidad de la misma, lograr el aumento de inversiones en los viñedos y generar empleo en los establecimientos.

### **C. OBJETIVO GENERAL**

Crear un Consorcio de Exportación Vitivinícola para aumentar la participación de las bodegas pequeñas del Este mendocino e incentivar el desarrollo en la zona a través de la exportación de los productos.

### **D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr la inclusión de al menos 5 pequeñas bodegas en el consorcio antes del 2016
- Lograr un aumento del 15 % de la rentabilidad de las empresas el primer año de funcionamiento.
- Absorber el 15% de la oferta anual de uvas de la Zona Este en el año 2020.
- Exportar un 5% de la producción total de vinos y mostos de la Zona Este de Mendoza en el año 2020.
- Reactivar el 25% de las pequeñas bodegas de la Zona Este de Mendoza en al año 2025.

### **E. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto se realiza con el fin de estimular y coordinar actividades para el desarrollo de la actividad vitivinícola en la Zona Este a través de la integración de los agentes que participan del mismo, en un consorcio de cooperación que permita unir esfuerzos por ubicar sus productos a granel o a través de marcas comunes.

La importancia radica en otorgar a las pequeñas bodegas la posibilidad de recurrir a otros mercados, en forma directa y sin intermediarios, a través de la exportación, generando mayor valor a su producción.

También tiene como objetivo el incentivo en el entorno, absorbiendo gradualmente la oferta de la zona, generando fuentes de trabajo y valor a los productos como consecuencia de una mayor rentabilidad, que pueda aplicarse tanto a los cultivos como a los procesos productivos.

## F. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

- **Consortio:** el concepto Consortio de Colaboración o Consortio de Exportación hacen referencia al organismo que creado por la Ley 26.005 (y por su reglamentación Ley 23.101) cuyo objetivo consiste en fomentar el desarrollo de las exportaciones a través de la integración, cooperación y colaboración de distintas empresas.
- **Zona Este:** se considera con ese término a la región geográfica de la provincia de Mendoza compuesta por los departamentos de Rivadavia, Junín y La Paz.
- **Marketing:** Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando el intercambiando productos y valor con otros. Entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán más fácilmente. (Kotler)
- **Vino Tinto:** hace referencia al corte de vinos de variedad roja, tales como Merlot, Cabernet, Syrah, Tempranillo y Bonarda.
- **Proceso estratégico:** El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. Para lograr dicha competitividad se formula o implanta una estrategia para la creación de valor que las otras empresas no pueden duplicar o imitar.
- **Plan de negocio:** es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de *negocio* se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio.

## G. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Tipo y Nivel de Estudio

El presente estudio corresponde a una “Metodología de Primacía Organización con Finalidad Creativa”, ya que pretende crear una organización económica para exportar vino y mosto a los mercados bajo estudio, correspondientes a EEUU y Canadá.

### 2. Nivel de Investigación

#### a. *Etapa de estudio preliminar:*

- *Interpretación de la intención o mandato:* Aquí nos referimos si estudiamos la totalidad o parte de la organización.
- *Relevamiento preliminar de la información disponible:* el analista deberá obtener información respecto de la organización (figura jurídica, objeto, estructura, niveles, jerarquías, especialización funcional) para alcanzar una idea global de ella.
- *Formulación conclusiva:* debe expresar con precisión el objeto y finalidad del estudio y su magnitud (espacio de actuación, medios, tiempo y costos). Deberá incluir un plan de tareas y han de surgir con claridad ventajas y conveniencia de su realización.

b. *Etapa de relevamiento:* incluir un análisis contextual a fin de disponer de información suficiente, respecto de la demanda a satisfacer y de la acción a desarrollar. De ello surgirá la conveniencia de crear o no la organización.

- *Etapa de diseño:* en esta etapa, la idea de la organización comienza a materializarse. El diseño del modelo se inicia estableciendo lineamientos generales, tratando de componer un esquema global, para luego proceder al diseño en detalle.

Terminado el diseño global, este debe ser aprobado por los que solicitaron su realización y así proceder a realizar el diseño en detalle.

- *Etapa de presentación del proyecto:* constituye la fase final de la etapa de diseño. Se trata básicamente de la presentación de la nueva organización.

- ***Etapas de implantación o puesta en marcha:*** es importante planificar si la implantación se realizara en forma total o parcial, inmediata o progresiva. Se debe tratar de lograr la mayor adhesión posible en relación al tipo de organización o unidad organizativa creada. Es necesario que se asignen las misiones y responsables de la implantación.
- ***Etapas de evaluación y corrección:*** una vez puesto en marcha el nuevo sistema procede un periodo de prueba, es decir, de análisis y ejecución experimental a fin de detectar inconvenientes, imprevisiones o falta de conocimiento por parte de funcionarios, supervisores o subordinados.

## **H. ORGANIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

### **a. Capítulo N°1: Proceso estratégico**

En el primer capítulo se presenta un análisis estratégico de la empresa, describiendo la situación inicial del consorcio, mediante un análisis interno, y una evaluación del entorno, a través de un análisis externo del mismo.

### **b. Capítulo N° 2: Evaluación económica y financiera del proyecto**

En este punto se lleva a cabo un análisis económico y financiero de las actividades propuestas por el presente proyecto, con el fin de determinar la conveniencia o no de realizar la inversión.

## **I. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Con un Consorcio de Cooperación para Exportación es posible mejorar la participación de pequeñas bodegas de la Zona Este en el total de las exportaciones de vino y mosto que se realizan por año en el país.

## **CAPÍTULO I: Proceso Estratégico**

### **A. Resumen Ejecutivo**

La formulación de un plan de negocios para crear un Consorcio de Exportación Vitivinícola para aumentar la participación de las bodegas pequeñas del Este mendocino e incentivar el desarrollo en la zona a través de la exportación de los productos, consiste en una declaración escrita y formal de las actividades que deberá desarrollar Tierras del Este para lograr el cumplimiento de los objetivos fijados en la elaboración del proyecto.

Para la construcción del plan de negocios se realizará un análisis externo, comprendiendo el mercado en el cual competirá la organización, las condiciones del mismo, tendencias internacionales, participación del país en dicho mercado.

También se realizará un análisis interno del consorcio a crear estableciendo cuales deberán ser las características del mismo, como su estructura legal, sus estrategias funcionales, su visión, misión y objetivos estratégicos, y las actividades internas a desarrollar.

Una vez conocidas las principales variables y características, se procederá a cuantificar las mismas, estableciendo los valores para su evaluación. Para la misma, se utilizarán planillas de evaluación de proyecto que contarán con valores de mercado actualizados.

El resultado de esta evaluación nos otorgará la viabilidad económica de realizar el proyecto o no, la cual deberá ponderarse con las variables cualitativas que implicará el desarrollo del mismo.

### **B. Proceso Estratégico**

#### **B.1. Definición de la Visión Empresaria**

Ser el Consorcio de Cooperación Vitivinícola de Argentina con mayor volumen de exportación de vinos tintos y mosto concentrado a Norte América.

#### **B.2. Definición de la Misión Empresaria**

Posicionarnos como el Consorcio Vitivinícola líder volúmenes de exportación en Argentina, a través de la venta de vinos tintos y de mosto concentrado.

La cooperatividad entre bodegas y las ventajas comparativas de la Zona Este nos permite atender las necesidades del mercado con productos de calidad.

Nuestros procesos productivos con la última tecnología de mercado garantizan la constancia en la calidad de la producción.

### **B.3. Objetivos Estratégicos**

- **Aumentar las cantidades producidas en más de un 10 % anual.**
- **Aumentar los litros de vino y mosto en más de un 20 % anual.**
- **Aumentar las ventas en un 30 % en 10 años.**
- **Aumentar las compras de vino a bodegas.**
- **Mejorar el mix comercial.**
- **Mejorar la calidad del producto.**
- **Mejorar el clima social.**
- **Aumentar la productividad un 10% anual.**
- **Implementar un sistema de análisis de costos.**

### **B.4. Determinación de los Valores de la Empresa**

- **Cooperativismo:** a través de la integración de bodegas de características similares y con valores comunes.
- **Profesionalidad:** en las operaciones de producción, industrialización y comercialización.
- **Compromiso:** el consorcio está comprometido para incentivar el desarrollo del entorno.
- **Integridad:** respeto en las relaciones con proveedores y clientes.

### **B.5. Análisis del Macro Entorno correspondiente a la Industria Vitivinícola.**

#### **B.5.1. Macro ambiente**

##### **B.5.1.1. Variables Políticas**

Desde el sector político provincial y nacional el desarrollo de actividades de exportación y fomento de la industria nacional se ve con optimismo. Por esta razón el gobierno provincial (principalmente a través de los organismos encargados del desarrollo de la industria tales como WOFA, Fundación ProMendoza, COVIAR, entre otros.) busca aumentar el volumen de exportación y la participación en los mercados. Hay que considerar que en el país toda actividad exportadora es fomentada debido al ingreso de divisas para cumplir con los pagos internacionales.

Sin embargo a estas variables positivas hay que restarle a otras que retrotraen la actividad vitivinícola y con ello los valores de exportaciones. Aquí podemos encontrar principalmente la falta de competitividad, ocasionada por los altos índices de inflación

acumulada en los últimos 6 años. Los valores de producción locales son ampliamente mayores que los costos de producción de las empresas de los países competidores, y esto debe agregarse el subsidio que reciben muchos de estas empresas por parte de sus respectivos gobiernos.

Otra variable negativa es la inestabilidad que se produce en la economía por las decisiones que se toman desde el Gobierno Nacional y Provincial, y que generan Inseguridad Jurídica. Esta inseguridad genera directamente un rechazo a los posibles inversionistas locales e internacionales a la hora de realizar nuevas instalaciones o ampliar las ya existentes (tanto en fincas como en bodegas).

#### **B.5.1.2. Variables Sociales**

Las condiciones sociales de país en general han sido uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de actividades productivas. La obstaculización se produce principalmente debido a la falta de personal a la hora de realizar trabajos culturales y fundamentales para esta actividad tales como la poda, la atadura, el desbrote y la cosecha, en el caso de la viticultura) y la falta de personal para emplear en establecimientos industriales.

Esto se debe principalmente a las transferencias por parte del gobierno Nacional y Provincial a los sectores sociales con la idea de aumentar sus ingresos, sin una contraprestación por parte de los mismo. Estos sectores reemplazan la remuneración proveniente del factor trabajo por los beneficios sociales, produciendo así una menor oferta de mano de obra.

Como la actividad vitivinícola, tal y como se desarrolla en nuestro país, en general no cuenta con tecnología que reemplace la mano de obra en la mayoría de los establecimientos (riego por goteo, pre podadoras, podadoras eléctricas o neumáticas, malla antigranizo, cosechadora mecánica, etc.), los mismos se ven obligados a pagar mano de obra no capacitada a precios elevados, aumentando los costos de producción.

#### **B.5.1.3. Variables Económicas**

La situación económica actual en nuestro país se presenta en un escenario de recesión e inflación. A este contexto hay que agregarle variables que profundizan esta crisis, como

sucede con el caso del cepo cambiario, moneda devaluada, el cierre de las importaciones, la altísima presión impositiva, emisión espuria de la moneda, entre otros.

De este panorama complicado a nivel nacional, se desprenden grandes crisis en las economías nacionales, como sucede en la vitivinicultura. El tipo cambiario es una de las mayores causas de falta de competitividad, sumado a la diferencia respecto a empresas de otros países, que reciben subsidios por parte del Gobierno Nacional (como es el caso de la Unión Europea). Esto hace aún más difícil tener precios competitivos

Los problemas económicos se presentan desde las actividades primarias hasta las secundarias. Los principales problemas son los costos crecientes año a año, y así no el precio. Esto produce una pérdida del margen de utilidades constantes.

El sector comercial, y precisamente quienes venden productos fraccionados, son los actores que mayores márgenes reciben.

#### **B.5.1.4. Variables Culturales**

La actividad vitivinícola es considerada la más importante de la provincia de Mendoza. No solo es así por la cantidad de trabajo que directa e indirectamente producen los establecimientos productivos como fincas y bodegas, y que posteriormente repercute en actividades importantes para la provincia como Turismo y Comercio, sino también porque es una actividad muy arraigada en la población de nuestra provincia.

Una variable cultural muy importante para el desarrollo de esta actividad es la defensa sólida por parte de la mayoría de los sectores respecto a diversificar la matriz productiva de la provincia, lo que lleva a rechazar por ejemplo emprendimientos mineros, considerados nocivos para el medio ambiente porque atentarían contra recursos fundamentales para la vitivinicultura, como lo es el agua.

#### **B.5.1.5. Variables Legales**

Como restricciones legales para esta actividad podemos encontrar las pertinentes a Declaración de Impacto Ambiental, Legislación Laboral y la Legislación de Comercio Internacional.

Respecto del impacto ambiental se puede decir que en la provincia los proyectos vitivinícolas no generan inconvenientes respecto de la contaminación, ya que por parte de

los organismos públicos se realiza un exhaustivo control para asegurarse de que las empresas no arrojen fluidos contaminados a los cauces, entre algunas razones. Con la Manifestación de Impacto Ambiental, generalmente se aprueban los proyectos como de “Bajo Impacto”, no siendo necesario recurrir a instancias como audiencia pública. La legislación laboral sea quizás la que más afecte la actividad. Como se explicó en las variables sociales, debido a políticas gubernamentales existe una tendencia a la disminución de la mano de obra. Esta situación lleva a que la mano de obra disponible sea escasa para la demanda existente, lo que ocasiona pedidos de salarios más altos por parte de los trabajadores, siendo luego esto plasmado en las escalas salariales. El aumento de los salarios, lleva a muchas empresas a disminuir los trabajos en sus viñedos, dejando sin empleo a estos trabajadores, y a su vez disminuyendo la calidad de los viñedos, y por ende de su producción. También es un aspecto negativo el excesivo control que ejerce la Subsecretaría de Trabajo de Mendoza en los establecimientos, entorpeciendo el desarrollo de las empresas.

Si bien la legislación respecto del Comercio Internacional no implica un alto impacto en la pérdida de competitividad de las empresas, sería una buena alternativa la reducción a tasa 0 a las exportaciones de las economías regionales, como así también agilizar los cobros y el recupero del IVA, ya que esto dinamizaría el proceso de finanzas de las empresas.

## **B.5.2. Microambiente. Atractivo del Mercado. (Anexo A).**

### **B.5.2.1. Barreras de Entrada**

Las barreras de entrada actualmente son altas, principalmente por el costo de la tecnología necesaria para producir vinos de calidad y mostos concentrados.

Otra barrera es la dificultad a la hora de poder ubicar los productos en los mercados, ya que requiere de una alta disponibilidad de recursos financieros y de personal capacitado para buscar los puntos de contacto y encontrar los canales de distribución que pudieran hacer factible el intercambio.

### **B.5.2.2. Poder Negociador de Proveedores**

En esta actividad podemos encontrar distintos tipos de proveedores fundamentales para esta industria. Los mismos pueden clasificarse en proveedores para la transformación de la uva a vino o mosto, y proveedores de insumos para fraccionamiento.

- ***Proveedores de insumos para elaboración:***

- ***Productores:*** su poder de negociación es prácticamente nulo. Son el eslabón más bajo de la cadena porque se encuentran sometidos a la voluntad de las grandes bodegas (formadoras de precio) a la hora de vender sus productos, ya sea en cuanto al valor de la producción como a los plazos de financiamiento. Existen muchos productores.
  - ***Proveedores de insumos enológicos:*** dentro de este grupo es posible encontrar diversos insumos (anhídrido sulfuroso, ácido tartárico, etc.). Estos proveedores tienen un poder de negociación medio ya que, salvo en el caso del anhídrido, en el cual la empresa Messina es la mayor proveedora, existen muchos laboratorios enológicos para satisfacer la demanda.
  - ***Talleres especializados:*** estos prestadores de servicio tienen un poder de negociación medio, debido a que si bien existe mucha competencia, no todos son especializados y tampoco otorgan garantía de los trabajos. En el departamento de Rivadavia los talleres con mayor trayectoria son SEMG S.A. junto con SERMETAL S.A., y en el departamento de Junín es SCERCA.
- ***Proveedores de insumos para fraccionamiento.***
- ***Botellas:*** existen 3 fábricas de botellas en el país (Cattorini, Verallias y ex Cristalería de Rosario). Todas tienen precios similares, sin embargo tienen un gran poder de negociación respecto de los precios y los plazos de financiación, así como de los plazos de entrega de mercaderías.
  - ***Tapones o corchos:*** es una situación similar a la anterior, en la cual existen una poca cantidad de proveedores para todo el mercado. Fijan los precios y

los plazos de financiación. En este rubro podemos encontrar a NOMACORC, DIAM,

- ***Etiquetas, cápsulas y cajas:*** es en el caso en el cual los proveedores tienen menor poder de negociación, debido a que existen múltiples proveedores de dichos insumos en el mercado.

#### **B.5.2.3. Poder Negociador de Clientes.**

Los potenciales clientes para este Consorcio son las grandes industrias consumidoras de mosto concentrado y las grandes bodegas y distribuidores de vinos de Norte América (Canadá y EEUU).

Al mosto concentrado podemos considerarlo un cuasi commodity. Esto significa que el precio del mismo es conocido internacionalmente. El mismo es formado por los grandes compradores a nivel mundial, siendo los exportadores quienes deben aceptar los precios establecidos. Sin embargo el poder negociador de los clientes es tan grande, que también tienen una alta injerencia para fijar la financiación.

Respecto al vino a granel o fraccionado, el valor varía de acuerdo a la calidad de la producción y a la necesidad del cliente, siendo muy volátiles los precios respecto de la oferta internacional.

Los vinos tintos de Mendoza tienen buena referencia internacional, siendo generalmente considerados como de calidad, razón por la cual muchos importadores comprar estos productos a pesar de ser un poco más caros que los provenientes de otros países.

#### **B.5.2.4. Amenaza de Sustitutos.**

Los sustitutos para los productos ofrecidos por este consorcio pueden dividirse en 2. En el caso del mosto concentrado son la caña de azúcar y el jugo de manzana; en el caso del vino fraccionado es la cerveza. Cualquier incremento en las ventas o disminución de los precios de ambos sustitutos implica una disminución en la exportación de mosto y vino. Lo menos atractivo de la industria vitivinícola es la cantidad de sustitutos que existe y el margen de rentabilidad de los mismos, como es el caso de la cerveza o gaseosas.

#### **B.5.2.5. Rivalidad Existente**

La rivalidad existente en esta industria alta, debido a que existen muchas bodegas que comercializan sus productos o tienen idea de comenzar a hacerlo. Sin embargo, respecto de los competidores internos, las variedades de uvas a trabajadas en la Zona Este (Bonarda, Cabernet, Syrah, etc.) no son prácticamente tomadas en cuenta por los grandes exportadores de la Zona Oeste de la Provincia. Respecto del mercado externo, la competencia es alta con los principales mercados como Sudáfrica, Chile y Estados Unidos.

#### **B.5.2.6. Amenaza de Nuevos Entrantes.**

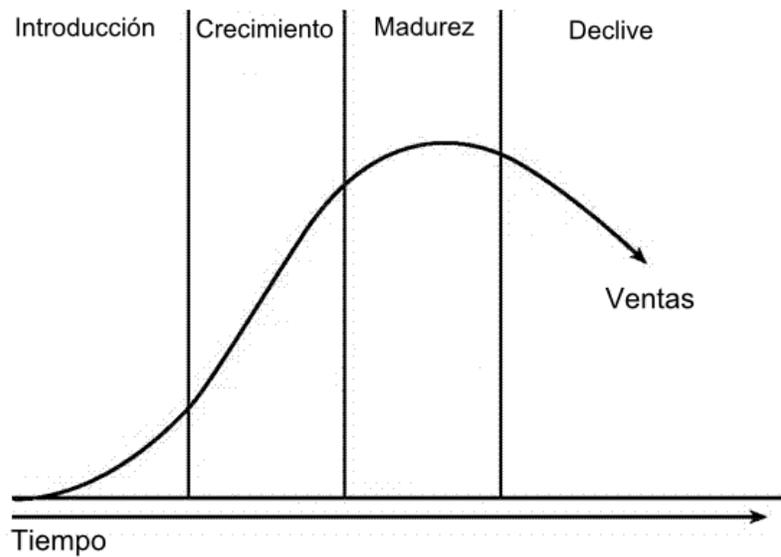
Es uno de los puntos más atractivos debido a que actualmente en la provincia no existen consorcios enfocados en los productos y mercados determinados por este proyecto. La amenaza es baja principalmente por las barreras de entrada al mercado, y también debido a que si se lograra una verdadera integración entre pequeños productores y bodegueros de la Zona Este, implicaría un porcentaje importante de la uva adherida a este proyecto.

#### **B.5.2.7. Barreras de Salida.**

Las barreras de salida presentan un problema importante. Ese mismo consiste en que si el proyecto tuviera éxito, retirarse del mercado implicaría dejar a muchos productores sin la posibilidad de ubicar sus productos, y a muchos bodegueros sin la posibilidad de dar rotación a la elaboración. Esto generaría un revuelo social con impactos económicos totalmente negativos, ya que volveríamos a la situación actual.

Desde el punto de vista económico, el mayor desembolso consiste en la adquisición de tecnología, principalmente el de la maquinaria como concentradoras de mosto, equipos de frío, bombas, entre otros. Sin embargo, esa maquinaria tiene buena actividad de reventa.

## B.6. Ciclo de vida de la Industria.



La industria en la que desenvolvería el Consorcio estaría ubicada en la etapa de madurez, donde se puede comprobar una estabilización en las actividades de las empresas competidoras en los últimos años. Los compradores existentes en esta industria son cada vez más sofisticados, como así también procuran obtener precios competitivos por parte de sus proveedores de vino y mosto.

## B.7. Grupos Estratégicos

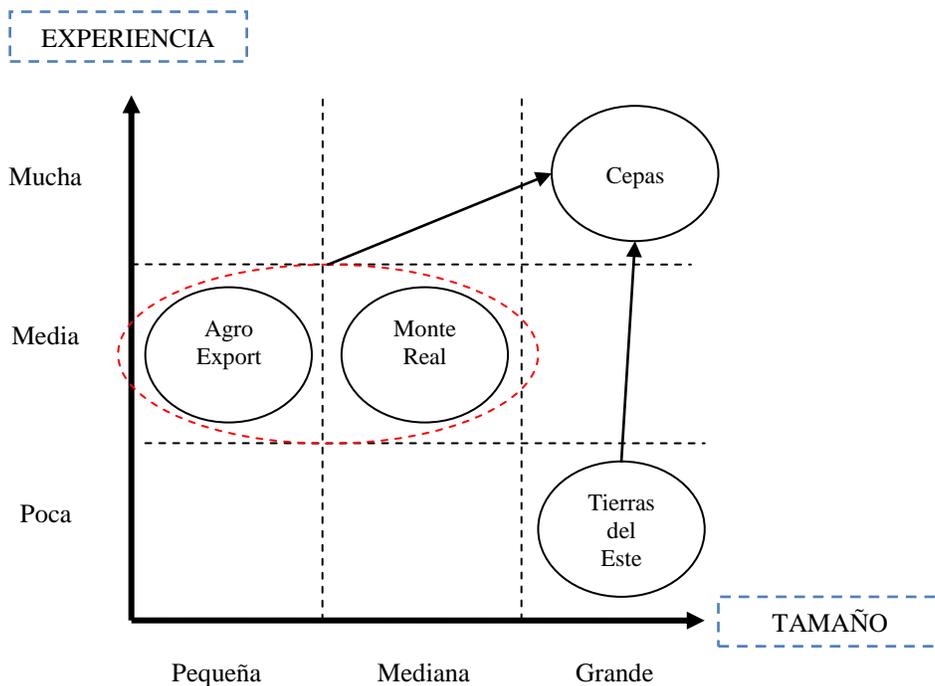
### B.7.1. Mapeo Estratégico

- **Variables para la elaboración del mapeo de grupos estratégicos:**
  - Experiencia en el mercado
  - Tamaño de las instalaciones
  - Ubicación
  - Participación en el mercado
  - Tecnología disponible
  - Percepción de los proveedores
- **Competidores a analizar:**
  - Cepas Argentinas S.A.: empresa ubicada en calle San Isidro, en el departamento de Rivadavia. Es una empresa con gran poder de negociación,

con productos muy fuertes en el mercado como lo es GANCIA. Sus principales esfuerzos, dentro de la actividad vitivinícola, están destinados a la venta de mosto concentrado. Entre sus mercados objetivos, podemos encontrar tanto EEUU como el mercado interno, ya que son los principales vendedores en el mercado local, siendo los primeros proveedores de la empresa ARCOR. En los últimos años, esta empresa incursionó en el mercado de vino fraccionado y a granel, a través de la adquisición de la tradicional bodega ORFILA. Sin embargo, todavía no pueden asentarse en el mercado extranjero.

- Monte Real: empresa local. Ubicada en la intersección entre calles Alem y Arenales. La misma se dedica principalmente a la exportación de vino a granel, y accesoriamente al de mosto concentrado y vino fraccionado.
- Grupo Agro Export: empresa de capitales nacionales, relativamente nueva en el departamento. Al igual que Monte Real, se dedica principalmente a la venta de vino a granel, pero está incursionando con más fuerza en los mercados de mosto y vino fraccionado. Se encuentra ubicada en el Distrito de La Central.

### B.7.1.1. Experiencia en el Mercado – Tamaño

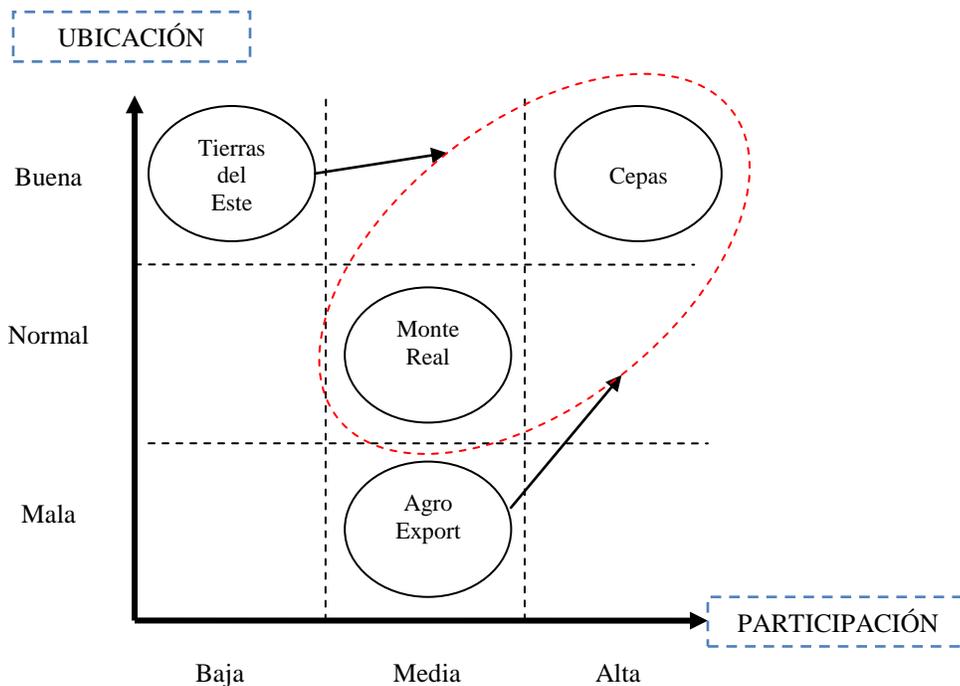


En el presente mapeo se analizan 2 las variables importantes en esta industria:

- **Experiencia en el mercado:** en esta variable podemos observar que Cepas Argentinas, es la empresa que más experiencia posee en el mercado. Por el contrario, Tierras del Este es la que menor conocimiento del mismo tiene, claramente por ser una empresa que todavía no comienza sus actividades. Por el lado de los otros competidores, ambos tienen un conocimiento medio del mercado.
- **Tamaño:** respecto del tamaño de la infraestructura tanto Cepas como Tierras del Este poseen gran capacidad de vasija y de terreno, ambos tamaños similares. En segundo lugar podemos ubicar a Monte Real, con una capacidad media, y por último a Agro Export con una capacidad pequeña.

**Conclusión:** Cepas Argentinas es el modelo a seguir por las restantes empresas, ya que el control que tiene sobre ambas variables hace que se encuentre en un lugar privilegiado.

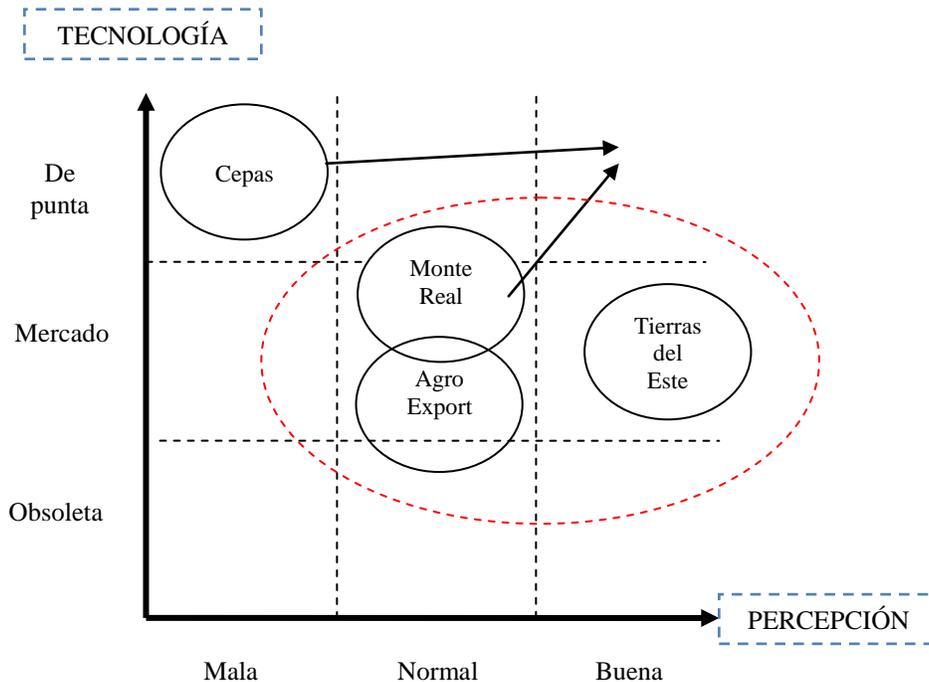
#### B.7.1.2. Ubicación – Participación en el mercado



- Considerando el factor **Localización o Ubicación**, nuevamente son Cepas Argentinas junto con Tierras del Este quienes tienen ventajas respecto de los competidores, especialmente de Agro Export, que se encuentra geográficamente muy alejada de la zona céntrica y de los accesos.
- Respecto de la **Participación en el Mercado** quien menos participa respecto de los competidores es Tierras del Este, contraria a la posición privilegiada de Cepas Argentinas. Tanto Monte Real como Agro Export participan en un nivel interesante en el mercado.

**Conclusión:** nuevamente es Cepas Argentinas quien tiene una ventaja competitiva respecto de los actuales competidores, marcada principalmente por la experiencia en el mercado debido a los años de funcionamiento y a los capitales extranjeros que han invertido en el mismo.

### B.7.1.3. Tecnología – Percepción



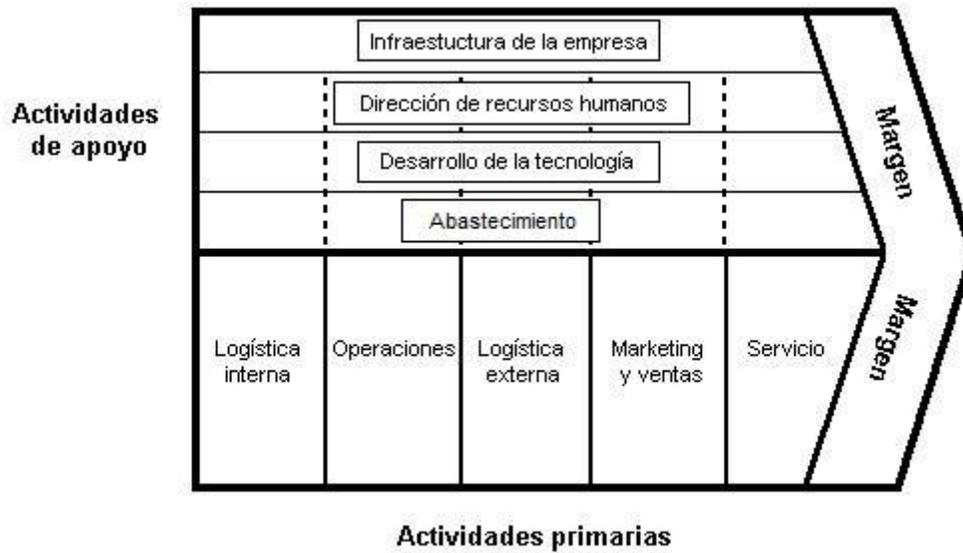
Este posiblemente sea el mapeo donde quien mejor calificación tenga cambia respecto a los anteriores. Decimos esto principalmente por la variable percepción de los proveedores, donde quien se ve perjudicado es Cepas Argentinas.

- Respecto de la **Percepción de los proveedores** hay que destacar el bajo puntaje de Cepas, y la justificación de tal motivo. La principal razón se debe a que es una empresa de características monopólicas respecto de las demás bodegas de la Zona Este. La misma, debido a su condición, es el gran formador de precios de la zona, y determina las financiaciones. La misma es una empresa sería, sin embargo al producirse bajas en sus exportaciones o ventas a nivel interno (ARCOR), refinancian los pagos a los productores y proveedores, generando un gran malestar entre los mismo.  
En cambio, las 3 restantes organizaciones pertenecen a bodegueros locales, conocidos por toda la población, y los cuales a lo largo de los años nunca han fallado o incumplido sus promesas de pagos., siendo mejor vistos por la población de productores.
- En lo que concierne a la **Tecnología**, Cepas Argentinas es quien nuevamente posee la ventaja. Sin embargo, los 3 competidores posee tecnología de mercado, siendo también competitivos en sus procesos productivos.

**Conclusión:** de este mapeo, podemos observar que todas las organizaciones se encuentran en características similares, siendo la firma propietaria de Gancia la que mayor descontento genera.

La solución que intenta generar el Consorcio Tierras del Este radica en lograr establecer una alternativa, para los productores, proveedores y otras bodegas no adheridas al mismo, que permita activar mecanismos de competencia y diluir el poder de negociación de Cepas Argentinas a la hora de fijar precios y condiciones de pago, logrando de este modo mejorar la rentabilidad de las pequeñas bodegas y productores por el aumento de las ventas y las mejoras del precio que implicaría la existencia de otro organismo exportador.

## B.8. Cadena de Valor



ACTIVIDADES PRIMARIAS	Puntaje de Eficiencia	Creación de Valor(%)	Calificación	ACTIVIDADES DE SOPORTE	Puntaje de Eficiencia	Creación de Valor	Calificación
<b>Logística Interna:</b>				<b>Abastecimiento:</b>			
Actividades de Recibo:	10	8	0,8	Sistemas de compras de insumos :	9	8	0,72
Almacenamiento de Mat.Prima:	8	6	0,48	Sistema de Compras de provisiones:	8	6	0,48
Manejo de Materiales:	5	4	0,2				
Control de Inventarios:	5	6	0,3	<b>Desarrollo de Tecnología:</b>			
				Desarrollo de conocimientos:	7	5	0,35
<b>Operaciones:</b>				Mejoras tecnológicas:	9	6	0,54
Transformación de Insumos:	10	10	1	Calificación Tecnología existente:	9	7	0,63
Mantenimiento de Equipos:	7	7	0,49				
Realización de pruebas:	7	7	0,49	<b>Administración de RRHH:</b>			
				Políticas de Capacitación	8	6	0,48
<b>Logística Externa:</b>				Políticas de Entrenamiento:	8	6	0,48
Entrega de mercaderías:	8	8	0,64	Política de compensaciones:	5	5	0,25
Almacenamiento:	6	4	0,24	Seguimiento del personal	8	5	0,4
Procesamiento de pedidos:	8	7	0,56				
				<b>Infraestructura:</b>			
<b>Marketing y Ventas.</b>				Administración general:	10	8	0,8
Políticas de Marketing:	6	5	0,3	Planeamiento:	8	8	0,64
Políticas de Ventas:	6	5	0,3	Finanzas:	10	10	1
Programas de fidelización:	6	5	0,3	Mobiliario:	6	4	0,24
Seguimiento de clientes:	8	6		Espacio físico	10	8	0,8
				Maquinarias:	9	8	0,72
<b>Servicio:</b>							
Políticas de servicio al cliente:	8	6	0,48				
Sistema de garantías:	9	6	0,54				
<b>TOTALES</b>		<b>100</b>	<b>7,12</b>			<b>100</b>	<b>8,53</b>
		<b>100%</b>				<b>100%</b>	

En las **actividades primarias**, la mayor importancia radica en las actividades de Operaciones y de Logística Interna. En el caso de las operaciones existe una actividad clave para esta industria como es la transformación de los insumos. La importancia de esta actividad para la vitivinicultura es fundamental, ya que permite obtener productos de calidad, sea de vino a

granel o vino fraccionado: en el primero porque permite realizar cortes adecuados, y en el segundo porque es necesario colocar los aditivos que resalten las cualidades organolépticas. También son de crucial importancia el mantenimiento adecuado de las maquinarias y herramientas de trabajo, como así la realización de pruebas de las mismas.

Dentro de la logística interna, es muy importante la actividad de recibo de los vinos. Decimos esto porque es necesario descargar los camiones con bombas centrífugas y no con borreras o bombas a pistón, ya que ambas aplican un vacío que degenera las características de los vinos. También es necesario tener un control exhaustivo de los insumos, ya que un día de demora en la precipitación de un vino produce resultados negativos inmediatos en su calidad.

También es muy importante, dentro de la logística externa, la entrega de las mercaderías. El cumplimiento con los clientes es fundamental, y más en una actividad en donde existe una gran competencia, por eso las fuerzas del consorcio deben estar enfocadas en el cumplimiento de los plazos.

En las **actividades de apoyo** la infraestructura es el punto crítico. Esto es así porque para esta actividad es necesario tener las piletas en óptimas condiciones, al igual que los espacios libres para maniobrar con las bombas, tener instalaciones eléctricas al alcance con sus protecciones pertinentes, etc. También requiere total importancia la gestión de las finanzas, ya que es una actividad que trabaja con muy altos costos, y es necesario un control permanente de los mismos.

En el caso del abastecimiento, es muy importante implementar un sistema de revisión de stock, para tener siempre a disposición insumos. Como así también es necesario desarrollar procesos internos que permitan comunicarse rápidamente la falta de los mismos para su reposición.

## **B.9. Capacidades y puntos débiles de los fundadores**

### **B.9.1. Capacidades:**

- Poder de negociación con los proveedores de uva.
- Poder de negociación con los proveedores enológicos.
- Perseverancia.
- Gran experiencia en la actividad vitivinícola.

- Amplia base de contactos políticos y de administración pública.

#### **B.9.2. Puntos débiles:**

- Poder negociador de los clientes.
- Falta de experiencia en los mercados internacionales.

### **B.10. Análisis FODA. Definición de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (Anexo B).**

#### **B.10.1.Fortalezas.**

- Definición de la estrategia a largo plazo y enfoque del consorcio en el mercado.
- Calidad de producción y de productos.
- Gran conocimiento gestión y adecuación de procesos productivos.
- Eficiente manejo de las finanzas.
- Buena estructura de costos.
- Organización de las actividades de la empresa.
- Sistemas de mejoramiento de los procesos productivos.

#### **B.10.2.Debilidades.**

- Falta de cultura empresarial.
- Bajo desarrollo comercial del consorcio.
- Poco conocimiento de la marca y empresa.
- Endeudamiento del consorcio.
- Mediana capacidad de generar fondos.

#### **B.10.3.Oportunidades.**

- Importante aceptación del entorno para llevar a cabo idea de negocio, tanto de productores como de gobiernos departamentales y provinciales.
- Disponibilidad de información sobre los mercados meta para la toma de decisiones.
- Creciente integración con países de la región para facilitar el transporte hasta puertos.

- Posibilidad de acceder al crédito con tasas bajas, otorgado por organismos provinciales (FTyCM) y nacionales.
- Poder negociador ante los proveedores de materia prima (uvas).
- Barreras de salida bajas.

#### **B.10.4.Amenazas.**

- Inflación.
- Baja en la competitividad por problemas cambiarios.
- Gran poder negociador de los clientes.
- Alto poder de negociación de los proveedores de maquinaria e insumos enológicos estratégicos.
- Poca cantidad de proveedores de maquinaria e insumos enológicos estratégicos.
- Bajo costo en los productos sustitutos.

### **B.11. Definición de Estrategia y Ventaja Competitiva**

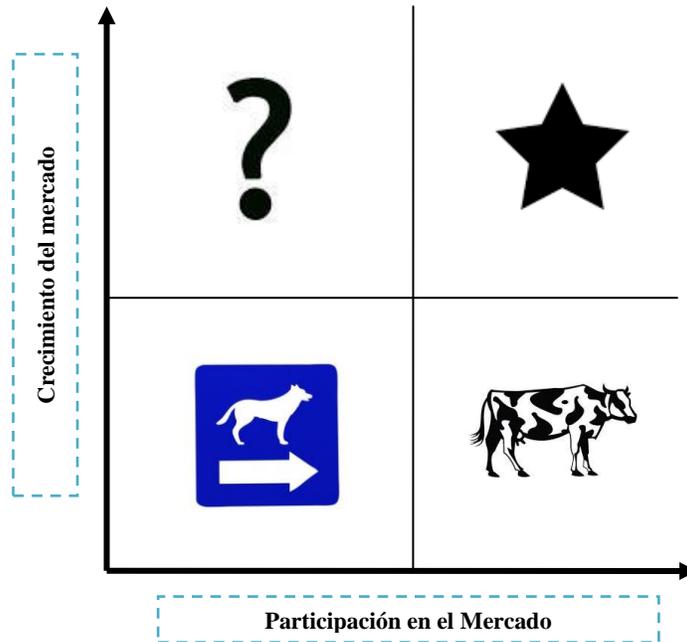
#### **B.11.1.Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva de Tierras del Este radica en la posibilidad de asociación de pequeñas y medianas bodegas de los departamentos de Rivadavia, Junín y Santa Rosa, junto con la integración de productores de dicha zona. La diferencia principal es la forma de organización legal respecto de otras entidades como cooperativas. Esto posibilita a los actores anteriormente mencionados afrontar ventas a los mercados meta, pero con libertad de producir los vinos o vender sus uvas a los establecimientos que ellos consideren adecuados.

#### **B.11.2.Estrategia Competitiva.**

La estrategia de este consorcio será la de convertirse en el ***proveedor de mejor costo***, ofreciendo calidad y cantidad de producción a costos competitivos, como así también una excelente atención a clientes y proveedores.

## B.12. Matriz BCG.



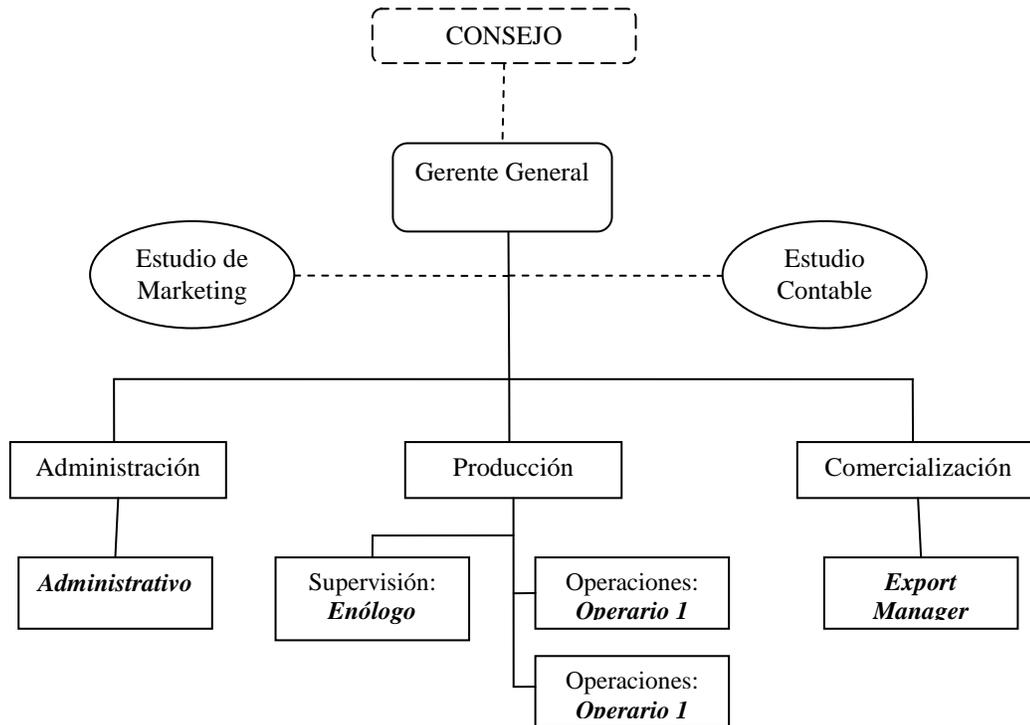
- **Vaca:** el mosto concentrado es el producto de mayor venta dentro de la actividad del consorcio. El crecimiento del mercado de mosto concentrado es moderado, con algunas variaciones interanuales, por esta razón se considera como bajo. Sin embargo la participación es muy alta por sus diversas utilidades, también porque representa un gran porcentaje de las exportaciones de la provincia de Mendoza. La Zona Este es la mayor productora de las variedades de uvas destinadas principalmente al mosto.
- **Incógnita:** el producto incógnita de Tierras del Este será el vino tinto (comprendidos en ese rango las variedades Cabernet, Bonarda, Tempranillo y Syrah). Este producto, a pesar de no representar un porcentaje elevado de las ventas anuales de vino, esta teniendo un crecimiento interanual interesante, lo que lleva a considerar que a través de políticas de marketing es posible que aumente la participación del mismo en el mercado y que se transforme en el producto estrella del Consorcio.

## B.13. Generación de Estrategias Funcionales.

### B.13.1. Estrategia de Recursos Humanos.

#### B.13.1.1. Estructura organizacional

- **Organigrama del Consorcio:**



- **Descripción de las Funciones:**
  - **Consejo:** estará integrado por los bodegueros que conformen el consorcio, quienes tendrán el poder de:
    - Definir la estrategia del Consorcio.
    - Designar y remover al Gerente General, Enólogo, Export Manager, Administrativo y Operario.
    - Disolver el consorcio.
    - Contraer deudas por financiamiento.
    - Ampliar las instalaciones.
    - Aprobar la creación de Marcas

- **Gerente General:** será designado por los integrantes del Consorcio. Tendrá a cargo la administración cotidiana del mismo y tendrá decisión respecto del funcionamiento de la sede del Consorcio. Deberá:
  - Comunicarse permanentemente con el Consejo y ejecutar las actividades para cumplir con la estrategia del consorcio.
  - Representar al mismo en reuniones y ante autoridades u organismos estatales y privados.
  - Controlar el inventario de vino y stock de mercaderías.
  - Determinar las ventas y compras.
  - Controlar el cumplimiento de las tareas por parte de los empleados del consorcio.
  - Comunicarse con los asesores contables y de marketing.
  - Realizar la operatoria bancaria en las ventas.
- **Administrativo:** será la persona encargada de llevar a cabo las actividades diarias del consorcio, como así también el rol de secretario del mismo:
  - Trámites en la administración pública.
  - Trámites y depósitos bancarios.
  - Recepción de llamadas y mensajes, y su respectiva derivación a quien correspondiese.
  - Pedidos de insumos, materias primas y compras necesarias.
  - Recepción de insumos, materias primas y compras necesarias.
  - Comunicación permanente con integrantes del consejo y notificación a los mismos en caso de eventos del Consorcio.
- **Enólogo:** el enólogo en jefe será elegido por el consorcio. Su función principal será la de atender el proceso productivo de acuerdo a las normas previstas por el consejo, como así también llevará a cabo todas las actividades necesarias para adaptar los productos a las demandas de los clientes. Tendrá que:
  - Controlar el proceso productivo.
  - Analizar y controlar los vinos y mostos.

- Cumplir con los requisitos inherentes a la producción, que establezcan el Gerente Gral. y el Export Manager.
- Comunicarse y asesorar permanentemente con los enólogos de las distintas bodegas.
- Preparar los pedidos requeridos por los clientes.
- **Operarios:** su tarea será ejecutar las acciones establecidas por el enólogo y el gerente general respecto del proceso productivo y de las actividades cotidianas de la bodega.
  - Mantenimiento de maquinarias.
  - Limpieza de la bodega.
  - Limpieza de los galpones y herramientas.
  - Descarga de camiones con vino.
  - Carga de contenedores.
  - Refrigeración y acondicionamiento de los vinos en vasija.
- **Export Manager:** profesional encargado de manejar la operatoria aduanera y bancaria (junto con el Gerente) del consorcio y de buscar potenciales compradores para los productos del consorcio.
- **Estudio Contable:** lleva a cabo las actividades inherentes a la contabilidad del consorcio, y cumple el rol de asesor financiero.
- **Estudio de Marketing:** asesora al consorcio respecto del mix de marketing para penetrar la marca del mismo y de sus productos en los mercados nacionales e internacionales, como así también aconseja sobre el actuar institucional para con la sociedad.

#### **B.13.1.2. Contratación del Personal.**

La estructura del consorcio estará compuesta por 6 empleados permanentes. El consejo del consorcio tendrá la capacidad de contratar a un Gerente General, el cual a su vez dispondrá de la facultad de proponer al consejo a las personas para ocupar los restantes cargos, pero siempre la decisión será de este último.

Los requisitos para ocupar los cargos serán:

- **Gerente:**
  - Graduado en Ciencias Económicas.
  - Mayor de 35 años.
  - Nivel de Inglés avanzado.
  - Más de 5 años de experiencia laboral comprobada.
  - Aptitudes para manejo de grupos.
- **Administrativo:**
  - Secundario Completo.
  - Mayor de 25 años.
  - Manejo de Microsoft Office.
  - Nivel de inglés intermedio.
  - Buena presencia.
  - Disponibilidad de jornada completa.
- **Enólogo:**
  - Licenciado en Enología.
  - Mayor de 35 años.
  - Más de 7 años de experiencia comprobada.
- **Operarios:**
  - Secundario Completo.
  - Mayor de 25 años.
  - Disponibilidad de jornada completa.
- **Export Manager:**
  - Licenciado en Comercio Internacional.
  - Mayor de 30 años.
  - Más de 2 años de experiencia laboral comprobada.
  - Nivel de inglés alto.
  - Buena presencia.
  - Disponibilidad de movilidad.

#### **B.13.1.3. Capacitación.**

El objetivo de la empresa es determinar antes de comenzar sus actividades los costos anuales inherentes a la capacitación del personal.

Quienes serán susceptibles de dicha capacitación son los operarios de la bodega y el empleado administrativo.

**Por el lado de los operarios**, los cursos de capacitación que deberán realizarse anualmente son:

- Reparación y mantenimiento de maquinaria (bombas, prensas, moledoras, lagares).
- Seguridad e higiene laboral.

La provincia ofrece estas capacitaciones a costos accesibles para las empresas, por lo que el desembolso que debe realizar la empresa de forma anual es solamente de \$3.000.

**En el caso del empleado administrativo** la capacitación radicará principalmente en cursos de informática. Se estima el gasto anual de los mismos en \$2.000.

El **Export Manager** y el **Gerente General** tienen acceso gratuito a los cursos brindados por los organismos como FEM, INV, COVIAR, CPCE.

#### **B.13.1.4. Conducción de Equipos.**

El encargado de la coordinación de los equipos de trabajo será el Gerente General.

El mismo deberá tener aptitudes para el manejo de grupos.

Su responsabilidad será realizar reuniones mensuales con los empleados dependientes de la gerencia, con el fin de coordinar actividades y adecuar permanentemente la estructura a las necesidades de los clientes, capacitando a los empleados para dar respuestas a la misma.

#### **B.13.1.5. Liderazgo.**

Se buscará en el Gerente General la cualidad del liderazgo. Esta característica será muy importante en ese cargo, debido a que se necesitará constantemente un impulso por el crecimiento y por el desarrollo.

Necesitará contagiar a sus dependientes a la búsqueda de propuestas innovadoras, tanto en los procesos internos como externos.

**B.13.1.6. Política salarial.**

<b>Personal de Tierras del Este</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Gerente General	35.000	455.000
Enólogo	20.000	260.000
Administrativo	15.000	195.000
Operario 1	9.000	117.000
Operario 2	9.000	117.000
Export Manager	20.000	260.000
Estudio Contable	4.500	58.500
Estudio Marketing	8.000	104.000
<b>TOTAL</b>	<b>120.500</b>	<b>1.566.500</b>

El **Gerente General**, el **Enólogo** y el **Export Manager** deberán encontrarse inscriptos como Monotributistas o Responsables Inscriptos, ya que el modo de contratación de los mismos será a través de un “Contrato de Locación de Servicios”. Por esta razón, el salario de los mismos será determinado anualmente por el Consejo del Consorcio.

Los **Operarios** de bodega se encuentran amparados por el Convenio Colectivo de Trabajo 85/89. El mismo establece la siguiente escala salarial:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.foevaonline.com.ar/sitio.php?seccion=escalas>

**ESCALA SALARIAL DEL CONVENIO N° 85/89**

**OBREROS DE BODEGA**

Vigencia: Enero de 2015

CATEGORIAS	Operario Común		Ayudante de Reparto		Operario Especializado		1/2 oficial	
	Por Día	Mensual	Por Día	Mensual	Por Día	Mensual	Por Día	Mensual
Inicial	204,33	<b>5.108,20</b>	212,50	5.312,53	224,76	5.619,02	232,93	5.823,35
1 año	206,37	5.159,28	214,63	5.365,65	227,01	5.675,21	235,26	5.881,58
2 años	208,41	5.210,36	216,75	5.418,78	229,26	5.731,40	237,59	5.939,81
3 años	210,46	5.261,45	218,88	5.471,90	231,50	5.787,59	239,92	5.998,05
4 años	212,50	5.312,53	221,00	5.525,03	233,75	5.843,78	242,25	6.056,28
5 años	214,54	5.363,61	223,13	5.578,15	236,00	5.899,97	244,58	6.114,52
6 años	216,59	5.414,69	225,25	5.631,28	238,25	5.956,16	246,91	6.172,75
7 años	218,63	5.465,77	227,38	5.684,40	240,49	6.012,35	249,24	6.230,98
8 años	220,67	5.516,86	229,50	5.737,53	242,74	6.068,54	251,57	6.289,22
9 años	222,72	5.567,94	231,63	5.790,66	244,99	6.124,73	253,90	6.347,45
10 años	224,76	5.619,02	233,75	5.843,78	247,24	6.180,92	256,23	6.405,68
11 años	226,80	5.670,10	235,88	5.896,91	249,48	6.237,11	258,56	6.463,92
12 años	228,85	5.721,18	238,00	5.950,03	251,73	6.293,30	260,89	6.522,15
13 años	230,89	5.772,27	240,13	6.003,16	253,98	6.349,49	263,22	6.580,38
14 años	232,93	5.823,35	242,25	6.056,28	256,23	6.405,68	265,54	6.638,62
15 años	234,98	5.874,43	244,38	6.109,41	258,47	6.461,87	267,87	6.696,85
16 años	237,02	5.925,51	246,50	6.162,53	260,72	6.518,06	270,20	6.755,08
17 años	239,06	5.976,59	248,63	6.215,66	262,97	6.574,25	272,53	6.813,32
18 años	241,11	6.027,68	250,75	6.268,78	265,22	6.630,44	274,86	6.871,55
19 años	243,15	6.078,76	252,88	6.321,91	267,47	6.686,63	277,19	6.929,78
20 años	245,19	6.129,84	255,00	6.375,03	269,71	6.742,82	279,52	6.988,02
21 años	247,24	6.180,92	257,13	6.428,16	271,96	6.799,01	281,85	7.046,25
22 años	249,28	6.232,00	259,25	6.481,28	274,21	6.855,20	284,18	7.104,48
23 años	251,32	6.283,09	261,38	6.534,41	276,46	6.911,39	286,51	7.162,72
24 años	253,37	6.334,17	263,50	6.587,53	278,70	6.967,58	288,84	7.220,95
25 años	255,41	6.385,25	265,63	6.640,66	280,95	7.023,78	291,17	7.279,19
26 años	256,43	6.410,79	266,69	6.667,22	282,07	7.051,87	292,33	7.308,30
27 años	257,45	6.436,33	267,75	6.693,79	283,20	7.079,97	293,50	7.337,42
28 años	258,47	6.461,87	268,81	6.720,35	284,32	7.108,06	294,66	7.366,54
29 años	259,50	6.487,41	269,88	6.746,91	285,45	7.136,16	295,83	7.395,65
30 años	260,52	6.512,96	270,94	6.773,47	286,57	7.164,25	296,99	7.424,77

El salario del **Empleado Administrativo** se encuentra regido por el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75, que establece la siguiente escala:<sup>2</sup>

<b>MAESTRANZA "C"</b>			
<b>ABRIL 2014</b>		<b>SETIEMBRE 2014</b>	
Básico Escala	\$ 6.781,68	Básico Escala	\$ 6.781,68
Aumento Abril (17%)	\$ 1.152,89	Aumento (17%)	\$ 1.152,89
		Aumento (10%)	\$ 678,17
<b>Total</b>	<b>\$ 7.934,57</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 8.612,74</b>
Presentismo (8,33%)	\$ 660,95	Presentismo (8,33%)	\$ 717,44
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 8.595,52</b>	<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 9.330,18</b>
* Además el 1 % de antigüedad por cada año trabajado.			

<b>ADMINISTRATIVO "A"</b>			
<b>ABRIL 2014</b>		<b>SETIEMBRE 2014</b>	
Básico Escala	\$ 6.762,73	Básico Escala	\$ 6.762,73
Aumento Abril (17%)	\$ 1.149,66	Aumento (17%)	\$ 1.149,66
		Aumento (10%)	\$ 676,27
<b>Total</b>	<b>\$ 7.912,39</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 8.588,66</b>
Presentismo (8,33%)	\$ 659,10	Presentismo (8,33%)	\$ 715,44
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 8.571,49</b>	<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 9.304,10</b>
* Además el 1 % de antigüedad por cada año trabajado.			

<b>ADMINISTRATIVO "B"</b>			
<b>ABRIL 2014</b>		<b>SETIEMBRE 2014</b>	
Básico Escala	\$ 6.800,64	Básico Escala	\$ 6.800,64
Aumento Abril (17%)	\$ 1.156,11	Aumento (17%)	\$ 1.156,11
		Aumento (10%)	\$ 680,06
<b>Total</b>	<b>\$ 7.956,75</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 8.636,81</b>
Presentismo (8,33%)	\$ 662,80	Presentismo (8,33%)	\$ 719,45
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 8.619,55</b>	<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 9.356,26</b>
* Además el 1 % de antigüedad por cada año trabajado.			

<b>ADMINISTRATIVO "C"</b>			
<b>ABRIL 2014</b>		<b>SETIEMBRE 2014</b>	
Básico Escala	\$ 6.838,47	Básico Escala	\$ 6.838,47
Aumento Abril (17%)	\$ 1.167,64	Aumento (17%)	\$ 1.167,64
		Aumento (10%)	\$ 683,85
<b>Total</b>	<b>\$ 7.934,57</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 8.689,96</b>
Presentismo (8,33%)	\$ 660,95	Presentismo (8,33%)	\$ 723,87
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 8.595,52</b>	<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 9.413,83</b>
* Además el 1 % de antigüedad por cada año trabajado.			

<b>ADMINISTRATIVO "D"</b>			
<b>ABRIL 2014</b>		<b>SETIEMBRE 2014</b>	
Básico Escala	\$ 6.952,20	Básico Escala	\$ 6.952,20
Aumento Abril (17%)	\$ 1.181,87	Aumento (17%)	\$ 1.181,87
		Aumento (10%)	\$ 695,22
<b>Total</b>	<b>\$ 8.134,07</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 8.829,29</b>
Presentismo (8,33%)	\$ 649,87	Presentismo (8,33%)	\$ 735,56
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 8.535,94</b>	<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 9.564,85</b>
* Además el 1 % de antigüedad por cada año trabajado.			

<b>ADMINISTRATIVO "E"</b>			
<b>ABRIL 2014</b>		<b>SETIEMBRE 2014</b>	
Básico Escala	\$ 7.046,95	Básico Escala	\$ 7.046,95
Aumento Abril (17%)	\$ 1.197,98	Aumento (17%)	\$ 1.197,98
		Aumento (10%)	\$ 704,70
<b>Total</b>	<b>\$ 8.244,93</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 8.848,63</b>
Presentismo (8,33%)	\$ 686,80	Presentismo (8,33%)	\$ 745,50
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 8.931,73</b>	<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 9.695,13</b>
* Además el 1 % de antigüedad por cada año trabajado.			

<b>Recibo de sueldo - hasta marzo de 2015</b>				
Jornada completa (48 hs) ▼		Mes 2015 Enero ▼		Presentismo Sí ▼
Categoría Administrativo: E ▼				Antigüedad 0 años ▼
		Remunerativo	No Remunerativo	Descuentos
Sueldo básico		\$ 8.949,61		
Presentismo	8,33 %	\$ 745,80		
Jubilación	11,00 %			\$ 1.066,50
Ley 19032	3,00 %			\$ 290,86
Obra social	3,00 %			\$ 290,86
Faecys	0,50 %			\$ 48,48
Sindicato	2,00 %			\$ 193,91
<b>Totales</b>		<b>\$ 9.695,41</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 1.890,61</b>
<b>Sueldo neto a cobrar</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 7.804,81</b>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.cecmendoza.com.ar/>

## **B.13.2.Estrategia de Producción.**

### **B.13.2.1. Localización de planta**

La bodega que funcionará como sede del Consorcio se encuentra ubicada en San Isidro 2120 de la Ciudad de Rivadavia, en el departamento homónimo.

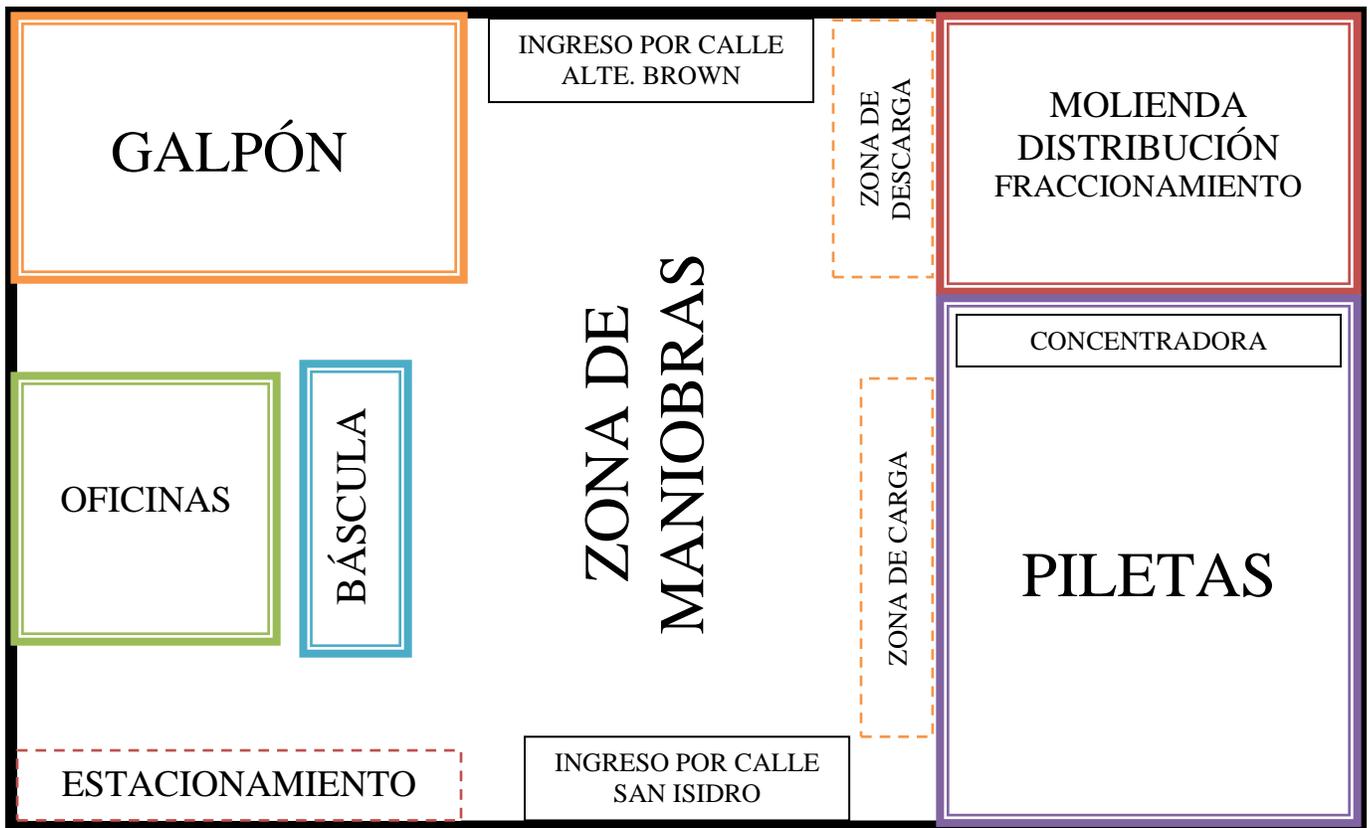
La misma se cuenta con un fácil acceso a la Ruta Provincial 60, y se encuentra a 20 metros de la Calle Almirante Brown, la cual es la principal vía de acceso utilizada por los camiones para llegar a las bodegas que componen el consorcio.

Este lugar se encuentra alejado de la zona céntrica, por lo que es posible el acceso para los camiones de gran tamaño, tanto fuera como dentro del establecimiento.

La bodega cuenta con:

- Vasija para 9 millones de litros
- 2 lagares
- 2 moledoras verticales
- 1 extractores de escobajo
- 1 prensas hidráulicas.
- 1 zaranda fija
- 5 mil metros de superficie.
- Complejo de Oficinas de 120 metros
- Bascula electrónica hasta 80 mil kilogramos.
- Tanque de agua de 100 mil litros.
- Galpón de 300 metros.
- Cinta fraccionadora de 6 mil botellas hora.
- Auto elevador.
- 1 bomba (sin camisas y motor quemado)
- 3 bombas Sernagiotto Beta
- 3 bombas Sernagiotto Borreras
- 2 bombas centrifugas Martin Aguirre

### B.13.2.2. Distribución de planta



### B.13.2.3. Diseño del proceso productivo.

Para el proceso productivo de la actividad que realizará el consorcio, no se incluyen actividades de molienda, sino que el mismo está compuesto por las siguientes etapas:

#### Ingreso de vinos o mostos

- Al ingresar al establecimiento, los camiones con vino o mosto sulfitado provenientes de las deberán desviarse hacia la báscula para pesar al camión, siempre y cuando el contenido del mismo no este cubicado.
- Una vez pesado, el camión se dirigirá a la zona de descarga. Allí, de acuerdo a si el contenido es mosto o vino, se derivara a la concentradora o a piletas respectivamente.
- Una vez descargado, se procederá a tarar al camión. En el mismo se elaborará el comprobante interno, firmado por el empleado administrativo y por el chofer del

camión, entregando un comprobante al dueño del vino. También se entregará una copia del tránsito perteneciente al INV.

### **Proceso Interno**

Si el contenido recibido es mosto, el mismo será alojado en las piletas más cercanas a la concentradora. Cuando llegase el momento de cargarlos al contenedor, se procederá a concentrar mosto sulfitado cargándose directamente sobre el contenedor.

Si el contenido recibido es vino, se alojará en las vasijas determinadas para el enólogo. Puede derivarse a una pileta individual o a piletas de mayor tamaño para realizar cortes de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.

En caso de realizarse ventas a granel, los vinos se alojaran en las piletas de descarga.

En caso de realizarse ventas de vinos fraccionados, se depositarán en las piletas cercanas a la zona de fraccionamiento para ser enviadas a la cinta cuando se decida el fraccionamiento.

### **Salida del producto**

- a. Al momento de producirse la exportación, los camiones con los contenedores ingresarán a la zona de carga para ingresar el contenido a los containers.
- b. Antes de salir se realizarán los remitos de la mercadería despachada.

#### **B.13.2.4. Logística de aprovisionamiento**

El aprovisionamiento de las materias primas se realizará mensualmente en el caso de las necesarias para el fraccionamiento e insumos de rápida rotación.

Los insumos de larga duración, tales como los componentes de las maquinarias, se realizaran cuando sea requerido.

El traslado de los insumos es realizado por los proveedores, quienes disponen de movilidad y transportan los pedidos al domicilio de los clientes.

Una vez recibidos los aprovisionamientos, procederán a descargarse en el galpón, donde serán organizados para su utilización

### B.13.2.5. Logística de distribución y transporte

Para el traslado del vino o mosto desde las bodegas hasta la sede, se utilizarán camiones cisternas alquilados por una empresa local, siendo estos gastos afrontados por cada una de las bodegas.

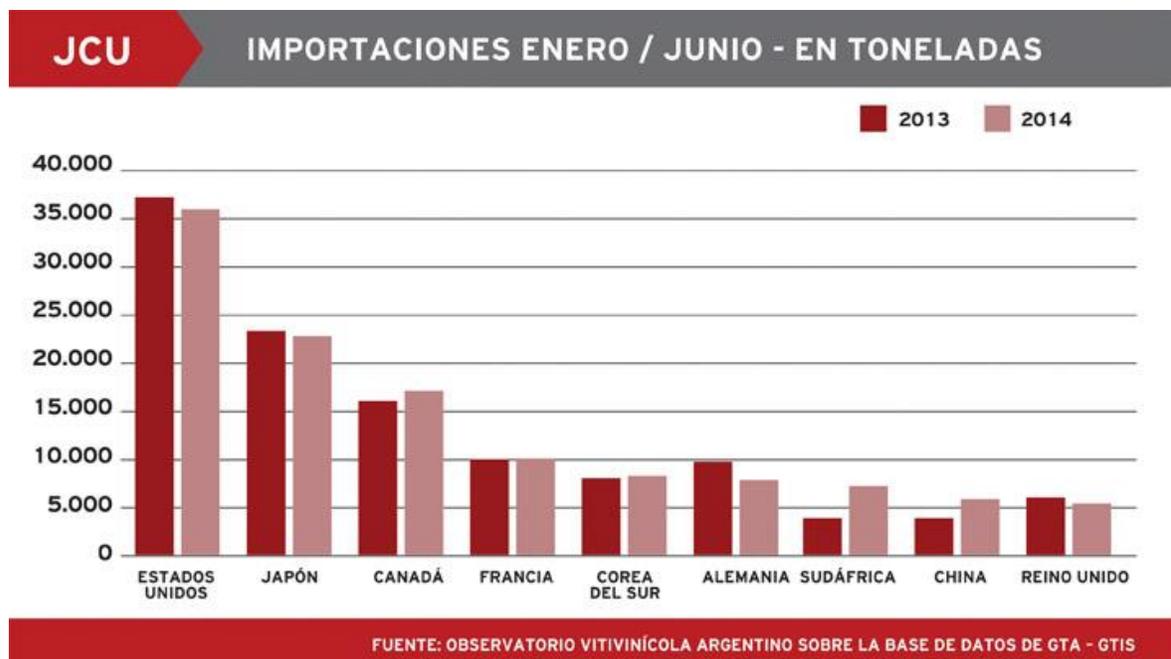
### B.13.3. Estrategia Comercial

#### B.13.3.1. Análisis del Mercado de Mosto<sup>3</sup>

Focalizándonos en la demanda internacional de JCU (jugos de uva concentrado), también nos encontramos con pocos actores y muy focalizados. Los líderes son Estados Unidos y Japón, y en el periodo analizado han registrado solo ligeras disminuciones en sus volúmenes comprados. Las importaciones de Estados Unidos se componen de JCU blanco y su proveedor mayoritario es Argentina.

Estados Unidos representa un porcentaje muy alto de las exportaciones vitivinícolas que realiza la Argentina. Al igual que para el país norteamericano, Argentina representa el mayor abastecedor de mosto.

En el siguiente gráfico se puede observar en toneladas la cantidad exportada.



<sup>3</sup> Elaborado a partir de la página [www.observatoriova.com.ar](http://www.observatoriova.com.ar)

### **B.13.3.2. Análisis de la Competencia existente en el mercado de mostos norteamericano.**

El comercio internacional de jugo concentrado de uva (JCU) se reparte entre pocos países participantes, y maneja volúmenes relativamente pequeños a escala mundial. Sin embargo participa activamente en procesos de formación de precios de varias industrias, forma parte de un mercado con demanda que crece en forma sostenida –jugos naturales para endulzar y rellenar bebidas- y cumple un rol “complementario” en algunos países como regulador de volúmenes de la materia prima: la uva.

Es importante distinguir, sin embargo, entre dos productos muy bien diferenciados: el JCU blanco y el JCU tinto. El JCU blanco tiene una demanda compuesta principalmente por bebidas y jugos que se endulzan y/o rellenan con jugos concentrados de determinadas características de acidez, color, etc. Sus sustitutos son, por lo tanto, otros jugos concentrados, principalmente el de manzana, pero en menor medida también pera y ananá. Los principales proveedores de este producto son Argentina, España, Italia, la región de California en Estados Unidos y en menor medida Sudáfrica. Existe una demanda de menor volumen de JCU blanco para vinificar, mayormente de Japón y Rusia. La industria de JCU debe competir por la materia prima, uva, principalmente con la industria vitivinícola, descartes de uvas de mesa, y la industria pasera.

Por otro lado, el principal destino del JCU tinto es el de colorante en diferentes industrias alimenticias y farmacéuticas. Sus principales proveedores son la región Este de Estados Unidos (Washington y New York) y Brasil, y la uva utilizada para su obtención es, por lo general, del tipo híbrido, implantado específicamente para este uso. Existe también un mercado de jugos tintos obtenidos a partir de variedades viníferas que se destinan a vinificar, y este producto es particularmente ofrecido por Chile.

Son necesarias estas aclaraciones para interpretar las estadísticas internacionales de comercio de JCU, ya que estas no discriminan por color ni uso, por lo que solo

puede deducirse de acuerdo a su origen y a su precio (el precio del JCU tinto es sensiblemente superior al blanco).

#### **Oferta Internacional<sup>4</sup>**

En el periodo enero – junio de 2014, el comercio mundial de JCU siguió retrayéndose, al igual que el año anterior. Según una estimación del Observatorio Vitivinícola Argentino sobre la base de estadísticas del GTIS, el volumen transado llega a algo más de 200 mil toneladas, esto es un 4% menos que en el mismo periodo de 2013, y un 26% menos que 2012.

Por primera vez en los últimos años, Argentina se erige como el mayor exportador mundial de JCU, seguido por España e Italia. Estos 3 países se caracterizan por la fuerte oferta de jugos blancos, aunque en el caso de España ofrezca también jugos tintos. No tenemos certeza sobre cuánto del JCU español es blanco, pero podemos deducir su importancia sabiendo que más del 75% elaborado es blanco, y que su precio está en sintonía con los de este producto.

El volumen conseguido por Argentina en este periodo es 14% superior al del año anterior, España ha mantenido sus volúmenes, mientras que los italianos sufrieron la suerte inversa, con una caída de 11%. Entre estos 3 grandes participantes acumulan el 80% del comercio. Con respecto a los precios, se verifican en general caídas que rondan el 20%. En los casos puntuales de los líderes, el precio argentino se redujo 26% hasta los USD 1.411 por tonelada, el español 29% con USD 1.759 (una vez más recordando que contiene una porción de jugos tintos), y el italiano 22%, con USD 1.332.

Recordando que los países del Hemisferio Norte están levantando sus cosechas en esta época, los preliminares sitúan la española en niveles 24% inferiores a los del año pasado, pero yendo específicamente a Castilla – La Mancha, región donde se localizan los establecimientos concentradores, la caída asciende al 30%. Estas previsiones pueden restringir las expectativas de volúmenes españoles en los

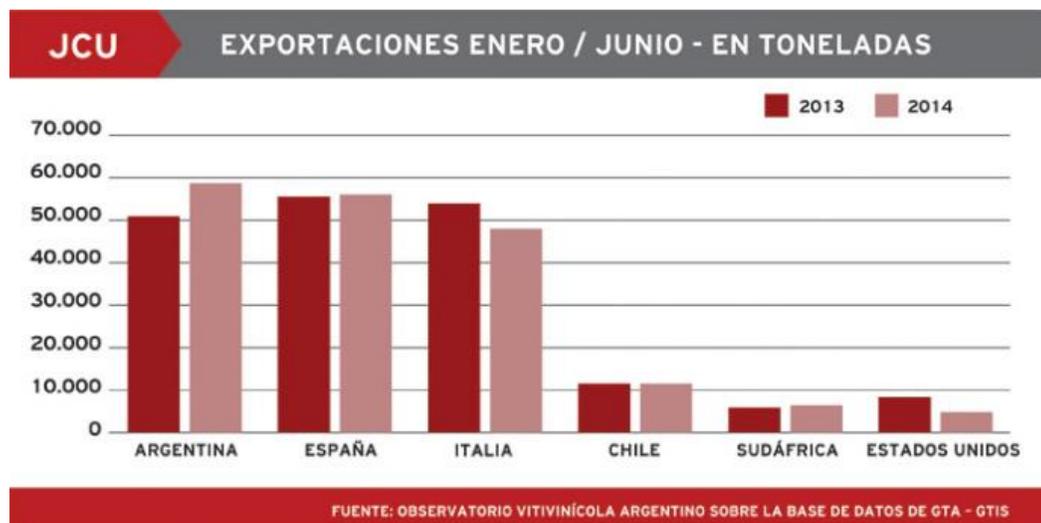
---

<sup>4</sup> *Elaborado a partir de la página [www.observatoriova.com.ar](http://www.observatoriova.com.ar)*

próximos meses, pero no debe pasarse por alto que este país tiene un fuerte consumo interno de este producto, por lo que no existe una correlación directa y lineal entre cosecha y volúmenes exportados. De hecho, consultas a estadísticas locales de España informan que las exportaciones de JCU a agosto de 2014 han repuntado 10% con respecto al mismo periodo del año anterior.

En el caso de Italia, también se espera una cosecha disminuida en 13%, aunque si se consideran las zonas de grandes volúmenes de uvas comunes (por ejemplo Emilia Romagna), esta disminución no pasa del 10%.

En el caso de nuestro país, único del Hemisferio Sur entre los líderes, como es sabido, la cosecha cerró ya hace algunos meses con un volumen 8% inferior al del año anterior, aunque el volumen de mosto sulfitado sufrió una caída mucho mayor, en el orden del 35%.



Variedades	Valor FOB	Part.%	Litros	Part.%
MALBEC	450.445.617	58,29%	115.929.261	48,16%
CABERNET SAUVIGNON	93.675.650	12,12%	28.754.389	11,95%
SIN INDICACION DE VARIETAL	70.904.423	9,18%	39.342.560	16,34%
CHARDONNAY	40.974.562	5,30%	12.903.738	5,36%
SYRAH (SHIRAZ-SIRAH)	27.570.000	3,57%	12.474.942	5,18%
TORRONTES RIOJANO	22.752.310	2,94%	8.598.661	3,57%
SAUVIGNON	14.227.470	1,84%	4.760.597	1,98%
MERLOT	12.762.269	1,65%	4.451.316	1,85%
PINOT NEGRO	9.684.888	1,25%	1.953.162	0,81%
PINOT GRIS (PINOT GRIGIO)	9.443.805	1,22%	3.143.450	1,31%
BONARDA	7.062.631	0,91%	3.389.112	1,41%
TEMPRANILLO	5.331.043	0,69%	2.117.234	0,88%
CHENIN	4.249.406	0,55%	2.163.585	0,90%
VIOGNIER	1.883.913	0,24%	521.783	0,22%
CABERNET FRANC	1.783.132	0,23%	214.319	0,09%
<b>Subtotal:</b>	<b>772.751.119</b>		<b>240.718.109</b>	
<b>Total:</b>	<b>776.554.792</b>		<b>243.604.202</b>	

Como podemos observar en el gráfico de exportaciones por país, el segundo bloque de actores bajan considerablemente de volumen: Chile, Sudáfrica y Estados Unidos. Tal como habíamos mencionado con anterioridad, Chile y Estados Unidos proveen productos que se dirigen a mercados específicos (jugos tintos varietales el primero y tintos de Concord para colorante en el segundo), mientras que Sudáfrica participa también en el mercado de endulzantes del jugo blanco.

En este bloque, sólo Estados Unidos ha tenido un cambio de importancia en la mitad del año 2014, cayendo sus volúmenes 42% aunque con una ganancia en precios del 19%. Contradiendo de alguna manera este comportamiento, el USDA ha recientemente efectuado un llamado a un operativo de compra de uvas Concord para corregir el excedente.

Si bien no participa del mercado internacional, el JCU blanco de Estados Unidos (proveniente de California) es un fuerte competidor dentro del mercado interno de este país, el principal destino mundial de este producto. Las previsiones para el corriente año informan de una reducción de la producción de Thompson Seedless en San Joaquin

Valley, materia prima del JCU blanco americano, que ronda entre el 12% y el 20% con respecto al año anterior. Es conveniente aclarar, de todos modos, que el principal destino de esta variedad es la industria pasera, por lo que la relación no es siempre lineal ni directa.

### **B.13.3.3. Análisis del Mercado de Vino.<sup>5</sup>**

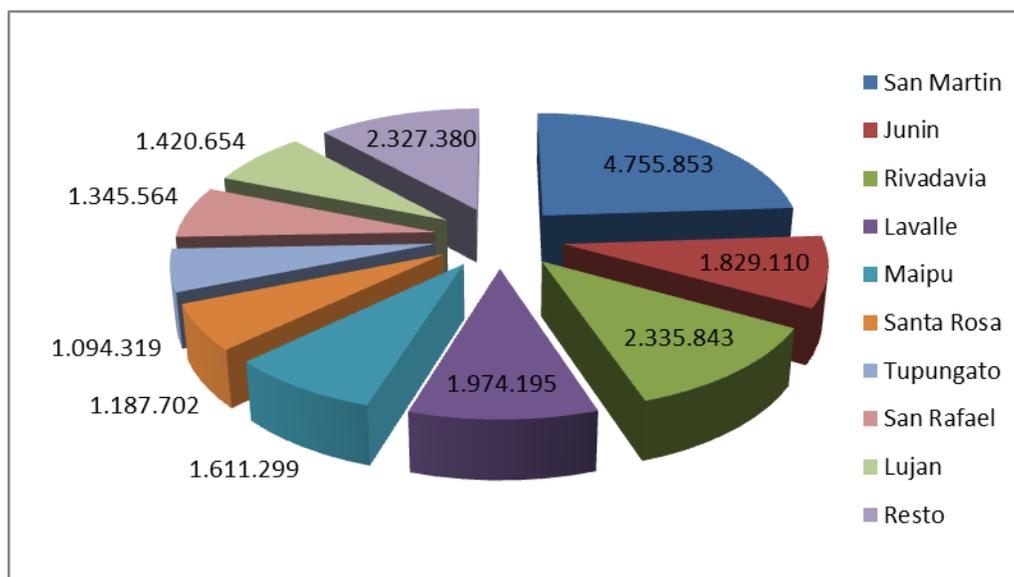
Analizando el mercado de vinos. Podemos observar que al igual que el mercado del mosto, Estados Unidos es el mayor comprador, seguido por su país vecino Canadá. Ambos países concentran más del 50% del total de las exportaciones de vinos realizadas por Argentina, transformando a esos mercados en un objetivo totalmente atractivo. En el siguiente gráfico se puede observar cuáles son los países y las cantidades a los que Argentina exporta a:

<b>Pais de destino</b>	<b>Valor FOB</b>	<b>Part.%</b>	<b>Litros</b>	<b>Part.%</b>
ESTADOS UNIDOS	281.600.810	43,20%	93.394.586	45,76%
CANADA	75.429.529	11,57%	22.043.125	10,80%
REINO UNIDO	64.995.593	9,97%	19.647.119	9,63%
BRASIL	52.161.844	8,00%	13.085.392	6,41%
PAISES BAJOS	32.802.316	5,03%	9.828.169	4,82%
MEXICO	20.134.532	3,09%	5.437.285	2,66%
DINAMARCA	17.671.544	2,71%	6.300.456	3,09%
CHINA	16.672.940	2,56%	3.935.503	1,93%
REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA	15.551.427	2,39%	5.596.071	2,74%
JAPON	14.803.341	2,27%	4.928.188	2,41%
SUIZA	13.624.639	2,09%	2.849.855	1,40%
SUECIA	13.215.095	2,03%	3.850.572	1,89%
PERU	11.668.688	1,79%	3.066.706	1,50%
PARAGUAY	10.878.722	1,67%	6.271.887	3,07%
BELGICA	10.708.627	1,64%	3.872.763	1,90%
<b>Subtotal:</b>	<b>651.919.647</b>		<b>204.107.677</b>	
<b>Total:</b>	<b>776.554.792</b>		<b>243.604.202</b>	

<sup>5</sup> Elaborado a partir de la página [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

### Quintales Cosechados por Departamento<sup>6</sup>

Departamento Viñedo	Superficie en Ha	Quintales	Rendimiento
MALARGUE	0,86		
SAN MARTIN	30.637,09	4.755.358,35	155,22
JUNIN	11.940,16	1.829.109,83	153,19
RIVADAVIA	15.996,22	2.335.843,47	146,02
LAVALLE	14.482,34	1.974.194,68	136,32
MAIPU	12.505,46	1.611.298,88	128,85
GUAYMALLEN	760,89	94.082,65	123,65
SANTA ROSA	9.684,08	1.187.702,52	122,64
LAS HERAS	1.675,51	198.260,3	118,33
TUPUNGATO	9.584,65	1.094.318,69	114,17
GENERAL ALVEAR	4.404,32	475.110,6	107,87
SAN RAFAEL	14.430,38	1.345.564,24	93,25
LUJAN DE CUYO	15.366,03	1.420.654,4	92,45
SAN CARLOS	8.294,39	751.470,7	90,6
LA PAZ	357,7	32.363,8	90,48
TUNUYAN	8.703,69	778.049,31	89,39
GODOY CRUZ	1,29	45,6	35,43



### Variedades Cosechadas<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Fuentes: <http://www.observatoriova.com.ar/>

<sup>7</sup> Fuentes: <http://www.observatoriova.com.ar/>

Variedad	Superficie en Ha	Quintales	Rendimiento
CEREZA	29.333,42	5.263.677,99	179,44
MALBEC	36.160,9	3.652.979,74	101,02
CRIOLLA GRANDE	16.628,56	3.272.934,42	196,83
BONARDA	18.822,55	2.564.098,91	136,22
PEDRO GIMENEZ	11.800,85	1.730.776,39	146,67
SYRAH (SHIRAZ-SIRAH)	12.970,83	1.563.320,77	120,53
CABERNET SAUVIGNON	16.039,09	1.392.592,43	86,82
TORRONTES RIOJANO	7.921,07	1.223.406,7	154,45
MOSCATEL ROSADO	7.091,63	793.249,85	111,86
TEMPRANILLO	6.309,92	786.829,38	124,7
CHARDONNAY	6.411,79	749.837,67	116,95
MERLOT	6.140,71	578.702,32	94,24
MOSCATEL DE ALEJANDRIA	2.912,3	461.567,09	158,49
FLAME SEEDLESS	3.661,43	461.513,08	126,05
CHENIN	2.378,72	340.135,63	142,99
TORRONTES SANJUANINO	2.019,35	283.070,11	140,18
RED GLOBE	2.671,63	282.076,69	105,58
ASPIRANT BOUCHET	3.727,37	278.335,33	74,67
UGNI BLANC	1.826,95	268.386,19	146,9
SAUVIGNON	2.276,57	266.528,01	117,07

#### B.13.3.4. Segmentación, Target y Posicionamiento.

- **Segmentación:** para segmentar el mercado meta se utilizarán los siguientes criterios de segmentación de acuerdo a si se tratara del mercado de mosto concentrado y vino a granel, o vino concentrado: Para el primer caso esa segmentación será:

- **Geográfica:** se buscará contactar a todas aquellas importadoras de vino fraccionado, bodegas importadoras de vino a granel e industrias importadores de mostos radicadas de los Estados Unidos y de Canadá.

Esta información será brindada tanto por el Estudio de Marketing asesor, a través de los estudios de mercado, como por organismos públicos de dichos países, tales como la Embajada de USA y Canadá en Argentina.

- **Demográficas:**<sup>8</sup>

Para los productos fraccionados, la segmentación se centrará en 2 factores:

- **Sexo:** el objetivo será sobre ambos sexos
- **Edad:** el público sobre el cual se implementarán las campañas de marketing serán sobre personas mayores de 18 años. En el caso de los Estados Unidos, la población mayor de 18 años es aproximadamente el 63 % de poco más de 300 millones de habitantes, es decir unos 189 millones.

El objetivo del Consorcio tratar de captar al 1,5 % (2.835.000) de la PEA, tendiendo a llegar a un 2 % (3.780.000) en 10 años.

Respecto de Canadá la población es de 35.158.300. La PEA es del 66 % (23.204.478). El 1,5 % representa 348.068.

El tamaño del mercado objetivo será de más de 3 millones de personas.

- **Clase Social:** será para aquellas personas que pertenezcan desde una clase trabajadora hasta una clase media alta, la correspondiente al segmento de consumo entry level y medium.
- **Posicionamiento:** se intentará posicionarse en la mente de los consumidores como una organización que brinda productos de calidad a precios accesibles. Una empresa sería, constante en la calidad de sus productos, con una representación de mutualidad e integración.

#### **B.13.3.5. Mix de Marketing.**

##### **a. Productos.**

El primer paso a realizar será el registro de la marca **Tierras del Este**, la cual dará el nombre tanto al Consorcio como a sus productos.

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://datos.bancomundial.org/>

Los productos que ofrece el Consorcio se pueden dividir en los que se exportan a granel o los que se exportan fraccionados.

A **granel** los productos ofrecidos por tierra de Mendoza serán:

- Mosto Concentrado
- Cabernet Sauvignon
- Corte de variedades tintas (Syrah, Merlot, Bonarda, Cabernet y Tempranillo)

Los productos **fraccionados**, serán:

- Cabernet Sauvignon
- Merlot
- Blend Bonarda - Syrah

**b. Precios.<sup>9</sup>**

<b>GRANEL</b>	
<b>Variedades</b>	<b>Precio (Ex Work)</b>
Mosto concentrado	\$ 1,70
Cabernet Sauvignon	\$ 4,25
Corte de vino tinto	\$ 4,25

<b>FRACCIONADOS</b>	
<b>Variedades</b>	<b>Precio (Ex Work)</b>
Cabernet Sauvignon	15
Merlot	15
Blend Bonarda - Syrah	15

## MERCADO DE VINOS

### Precios Promedios Ponderados

En \$ sin IVA por litros. Cosecha 2014 y anteriores.

VINOS	TOTALES		
	Oper.	Litros	Precio
<b>TINTOS</b>			
Tintos genericos	217	23.291.412	\$2,67
Tintos sin certificar	52	1.687.865	\$3,19
Cabernet sauvignon	6	218.940	\$3,04
Merlot	4	235.610	\$3,68
Malbec	6	329.507	\$3,45
Syrah	8	110.463	\$3,28
Sangiovese	2	13.055	\$2,84
Tempranillo	3	81.713	\$2,45
Bonarda	21	679.256	\$3,02
Bequino	1	10.718	\$2,85
Aspirant bouschet	1	8.603	\$4,50
<b>Tintos (promedio gral.)</b>	<b>269</b>	<b>24.979.277</b>	<b>\$2,71</b>
<b>ROSADOS</b>			
Rosados genericos	10	656.049	\$2,16
Rosado dulce natural	2	45.891	\$2,12
<b>Rosados (promedio gral.)</b>	<b>12</b>	<b>701.940</b>	<b>\$2,16</b>
<b>BLANCOS</b>			
Blancos genericos	149	9.089.708	\$2,17
Blanco escurrido	23	1.866.721	\$2,08
Blancos sin certificar	21	710.911	\$2,86
Chenin	3	28.535	\$2,31
Chardonay	1	1.924	\$2,40
Sauvignon	3	23.535	\$2,75
Sauvignonasse	2	58.701	\$2,85
Pedro gimenez	7	297.408	\$2,84
Torrantes riojano	3	245.095	\$2,69
Viognier	2	55.713	\$3,98
<b>Blancos (promedio gral.)</b>	<b>193</b>	<b>11.667.340</b>	<b>\$2,20</b>
<b>MOSTO SULFITADO</b>			
Sulfitado	130	9.063.715	\$1,54
<b>Mosto Sulfitado (promedio gral.)</b>	<b>130</b>	<b>9.063.715</b>	<b>\$1,54</b>

Los Precios Promedios mensuales estan sujetos a modificaciones por: rescisiones o reajustes.

**c. Promoción.**

En primer lugar se procederá a contratar a un ***Estudio Especializado en Marketing***, el cual ayudará a hacer conocer al Consorcio y a sus productos tanto en el ámbito nacional, como en el internacional.

Los asesores también brindarán el servicio de asesoramiento respecto de los mercados meta del Consorcio. Principalmente brindará:

<sup>9</sup> Precios de Mercado. Datos compartidos por Dr. Gabriela Lizana. Estudio de Comercio Internacional. Rivadavia, Mendoza.

<sup>10</sup> Fuente: <http://observatoriova.bolsamza.com.ar>

- **Estudios de mercado:** con el objetivo de conocer a los potenciales consumidores del mercado meta, sus gustos, preferencias, conductas de compras, entre otras características. También el análisis del perfil de los grandes compradores de vino a granel y mosto concentrado.
- **Análisis de Opinión:** analizará la percepción de los clientes, consumidores y proveedores (de insumos y materia prima) respecto de la organización.
- **Implantación de la imagen y marca de la empresa en el mercado**
- **Ideas para los envases de los productos, folleterías, campañas publicitarias, etc.**

**Costo:** el valor del servicio será de \$ 7.500 mensuales por dichos asesoramientos

En segundo lugar se implementará un **Sistema de Publicidad por medios Electrónicos**, los cuales serán:

- **Página Web:** los objetivos de la creación de esta página serán:
  - Dar al público la posibilidad de conocer a la empresa, su misión, visión, objetivos, historia y composición.
  - Establecer un medio de contacto con clientes y proveedores, donde puedan consultarse dudas o comunicarse con la organización. El mismo estará disponible en 3 idiomas (Español, Inglés y Francés). Será diseñado por el Estudio de Marketing, que a su vez cuenta con un Estudio de Diseño Web, y manejado por la empresa.
  - Mostrar un catálogo con los productos de la empresa, sus variedades y precios.
  - Enseñar el proceso productivo de la empresa, sus normas de calidad utilizadas, su planta, localización y recursos humanos.
  - Implementar una Tienda On Line.
- **Fan Page en Redes Sociales:** la idea de utilizar las redes sociales incrementa notablemente la posibilidad de contactar a potenciales clientes y consumidores, a

costos muy bajos. Principalmente los medios que se utilizarán son: Facebook, Twitter y Google Plus.

El objetivo será utilizar el alcance que pueden brindar estas herramientas a nivel mundial, facilitando el acceso a los mercados y el contacto con los consumidores.

Permite una gestión por parte de la empresa, debido a su facilidad de uso. También genera una comunicación más veloz que la de la página web, y la posibilidad de dialogar a tiempo real con clientes.

**Costo:** que implica el diseño de la página web y su mantenimiento son los siguientes:

- Hosting y Dominio: \$1.800 bianual (SitioSimple.com)
- Estudio cobra \$2.000 por el diseño de la web una única vez, y \$200 pesos mensuales por su mantenimiento.

Es decir, una inversión inicial de \$ 2.000, un pago de \$ 1.800 cada 2 años y un pago mensual de \$ 200.

Por último, será necesario concurrir a las distas **Ferias de Exhibición y Rondas de Negocios** tanto con importadores de Estados Unidos y Canadá, como de otros países del mundo, con el objetivo de ampliar horizontes a futuro.

En el caso de las **rondas de negocio**, debemos destacar principalmente las realizadas por CFI (Consejo Federal de Inversiones). Las mismas cuentan con un gran número de importadores del país o continente elegido para la reunión.

Además tienen un costo muy accesible (durante el año 2014 fue de \$ 300 cada una) y se realiza entre 4 y 6 por año.

El único inconveniente es que la misma cuenta con importadores que generalmente buscan vino fraccionado y no ventas a granel.

Respecto de las **Ferias** de exhibición, se pueden dividir en las que se realizan dentro del país, y las del extranjero: las nacionales son aquellas que se realizan en la Argentina y tienen como objetivo la visita de diferentes importadores. En la misma se ofrecen tanto productos a granel como productos fraccionados. Son

menos frecuentes; por otro lado se encuentran las ferias internacionales, y las más concurridas por los importadores. Las más resonantes a nivel internacional son las realizadas en Seattle, Toronto, Ámsterdam y Shanghái. Se centran principalmente en el perfil trasladista. Tienen un costo elevado, de aproximadamente \$ 50.000. Sin embargo, son las que mejores resultados pueden generar y más contactos propician a las empresas. A los fines de este Consorcio, las convenientes para concurrir son las de Seattle, Toronto y Ámsterdam. Los viáticos para dichos viajes ascienden a \$ 80.000 aproximadamente.

**d. Distribución.**

Tanto la venta de mosto concentrado como de vino a granel, no necesitan desarrollar una logística mayor a la que corresponde al traslado desde bodega a bodega o planta procesadora.

Respecto de la distribución de los vinos fraccionados, en un primera etapa se optará por utilizar como canal de distribución a los importadores del mercado objetivo. Esta decisión es debido a que de esa manera no será necesario tener un representante de venta en dichos países, lo que haría aumentar considerablemente los gastos. También la ventaja que representa trabajar con los importadores es porque los mismos tienen canales de distribución desarrollados y consolidados, lo que hará más fácil que el producto llegue a tiendas que de otra forma no podrían llegar.

Una vez establecida la marca en el mercado, el Consorcio comenzará con tandas publicitarias en medios locales, y podrá establecer una oficina comercial.

**B.13.4.Estrategia Financiera.**

Para financiar el capital de trabajo y las inversiones, la empresa utilizará recursos propios. Se toma esta decisión debido a que las 5 empresas componentes del Consorcio disponen de los mismos para afrontar las inversiones.

La toma de crédito no se considera factible, debido a las modificaciones constantes en las variables económicas y a la incertidumbre que las mismas variaciones generan.

## CAPÍTULO II: Generación de Estrategias Funcionales

### C. Evaluación Económica y Financiera del Proyecto.

#### C.1. Inversiones.

3. INVERSIONES (sin iva)	Cant.	Precio	Sub total	Valor recup %	4. CRONOGRAMA DE INVERSIONES										Total inver- siones	Total valor recupero		
					0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			10	
<b>ESTABLECIMIENTO</b>																		
Planta Procesadora de Mosto	1	4.500.000	4.500.000	1,00	-4.500.000											4.500.000	-4.500.000	4.500.000
<b>CONSTRUCCIONES</b>																		
Instalaciones de Oficinas	1	5.000	5.000	0,80	-5.000											4.000	-5.000	4.000
Instalaciones de Depósito	1	3.500	3.500	0,80	-3.500											2.800	-3.500	2.800
Taller	1	10.000	10.000	0,80	-10.000											8.000	-10.000	8.000
<b>INSTALACIONES</b>																		
Puesta a punto de piletas	1	80.000	80.000	0,70	-80.000											56.000	-80.000	56.000
<b>VEHICULOS</b>																		
Zorrita electrica	1	3.000	3.000	0,60	-3.000											1.800	-3.000	1.800
<b>MUEBLES Y UTILES</b>																		
Estanterías modulares de chapa	20	400	8.000	0,40	-8.000											3.200	-8.000	3.200
Estanterías modulares de madera	20	400	8.000	0,40	-8.000											3.200	-8.000	3.200
Bancos de trabajo	4	250	1.000	0,40	-1.000											400	-1.000	400
Escritorios	5	500	2.500	0,30	-2.500											750	-2.500	750
Sillas	15	120	1.800	0,30	-1.800											540	-1.800	540
Mostradores	4	300	1.200	0,30	-1.200											360	-1.200	360
<b>MAQUINAS Y EQUIPOS</b>																		
Computadoras	5	3.000	15.000	0,20	-15.000						-15.000						-30.000	0
Accesorios	5	1.000	5.000	0,20	-5.000											1.000	-5.000	1.000
Impresoras	5	1.000	5.000	0,20	-5.000											1.000	-5.000	1.000
Alarma	1	3.500	3.500	0,20	-3.500											700	-3.500	700
Herramientas menores	1	1.000	1.000	0,20	-1.000											200	-1.000	200
<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>																		
Organización legal	1	4.000	4.000	0,00	-4.000											0	-4.000	0
Marca	1	6.000	6.000	0,00	-6.000											0	-6.000	0
Folletería y Cartelería	1	3.000	3.000	0,00	-3.000											0	-3.000	0
Publicidad	1	10.000	10.000	0,00	-10.000											0	-10.000	0
Diseño Web	1	2.000	2.000	0,00	-10.000											0	-10.000	0
Dominio y Hosting	6	1.800	10.800	0,00	-1.800		-1.800		-1.800		-1.800		-1.800		-1.800	0	-10.800	0
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			4.689.300		-4.688.300	0	-1.800	0	-1.800	0	-16.800	0	-1.800	0	4.582.150	-4.712.300	4.583.950	
Variación inversión			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO</b>			4.689.300		-4.688.300	0	-1.800	0	-1.800	0	#####	0	-1.800	0	4.582.150	-4.712.300	4.583.950	

#### C.2. Gastos. (planilla de costos en anexo C)

Costos de Administración			
Concepto	Monto		Detalle
	Mensual	Anual	
Salario Administrativo	\$ 15.000	\$ 180.000	Incluidas aportes y contribuciones
Salario Gerente	\$ 35.000	\$ 420.000	
Estudio Contable	\$ 4.500	\$ 54.000	
Alquiler Establecimiento		\$ 1.000.000	
Luz	\$ 400	\$ 4.800	
Gas	\$ 250	\$ 3.000	
Agua	\$ 150	\$ 1.800	
Teléfono e Internet	\$ 1.500	\$ 18.000	
Municipalidad	\$ 200	\$ 2.400	
Librería y Papelería	\$ 1.200	\$ 14.400	
Servicio de Limpieza	\$ 2.000	\$ 24.000	
<b>Total</b>		<b>\$ 1.722.400</b>	

Costos de Comercialización			
Concepto	Monto		Detalle
	Mensual	Anual	
Estudio de Marketing	\$ 8.000	\$ 96.000	Asesoramiento mas

			mantenimiento web
Salario Export Manager	\$ 20.000	\$ 240.000	
Rondas de Negocios		\$ 1.500	Se estima concurrir a 5 por año
Exhibiciones		\$ 150.000	Se estima concurrir a 2 por año
Viáticos exhibiciones		\$ 80.000	
Folletería, muestras y banners		\$ 5.000	Elementos para exhibición
<b>Total</b>		<b>\$ 572.500</b>	

<b>Costos de Producción</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>		<b>Detalle</b>
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	
Salario Operarios	\$ 18.000	\$ 216.000	Con aportes y contrib.
Salario Enólogo	\$ 20.000	\$ 240.000	
Visita Seguridad e Higiene		\$ 3.000	Una vez al año
Epoxi para piletas		\$ 50.000	
Elementos de bodega		\$ 30.000	
<b>Total</b>		<b>\$ 539.000</b>	

<b>Costos Variables de Vino Fraccionado<sup>11</sup></b>		
<b>Insumo</b>	<b>Monto</b>	<b>Detalle</b>
Botella	\$ 2,65	
Cápsula	\$ 0,35	
Tapón sintético	\$ 0,80	
Etiqueta	\$ 1,75	
Fraccionamiento	\$ 2,14	
Caja	\$ 0,79	
Vino	\$ 5,00	
<b>Costo</b>	<b>\$ 13,48</b>	

<sup>11</sup> Costos actuales de Mercado. Brindados por Bodega La Pía.

### C.3. Ingresos.

11. INGRESOS POR VENTAS (SIN IVA)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
Unidades vendidas (VF)	0	100.000	130.000	169.000	219.700	285.610	371.293	482.681	627.485	815.731	1.060.450	4.261.950
Ingresos por ventas	0	1.500.000	1.950.000	2.535.000	3.295.500	4.284.150	5.569.395	7.240.214	9.412.278	12.235.961	15.906.749	63.929.246
Litros de vino a granel vendidos	0	500.000	550.000	625.000	700.000	850.000	900.000	900.000	925.000	1.050.000	1.150.000	8.150.000
Ingresos vino a granel	0	2.125.000	2.337.500	2.656.250	2.975.000	3.612.500	3.825.000	3.825.000	3.931.250	4.462.500	4.887.500	34.637.500
Litros de Mosto Concentrado vendidos	0	2.000.000	2.400.000	2.880.000	3.456.000	4.147.200	4.976.640	5.971.968	7.166.362	8.599.634	10.319.561	51.917.364
Ingresos mosto concentrado	0	8.500.000	10.200.000	12.240.000	14.688.000	17.625.600	21.150.720	25.380.864	30.457.037	36.548.444	43.858.133	220.648.798
Subtotal Ingresos por ventas	0	12.125.000	14.487.500	17.431.250	20.958.500	25.522.250	30.545.115	36.446.078	43.800.564	53.246.905	64.652.382	319.215.544
Variación ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>12.125.000</b>	<b>14.487.500</b>	<b>17.431.250</b>	<b>20.958.500</b>	<b>25.522.250</b>	<b>30.545.115</b>	<b>36.446.078</b>	<b>43.800.564</b>	<b>53.246.905</b>	<b>64.652.382</b>	<b>319.215.544</b>

### C.4. Capital de Trabajo.

El capital de trabajo para este proyecto será determinado a través del sistema de PERIODO DE DESFASE. Se produce esta elección, debido a que el Consorcio presenta mayores características de actividades comerciales que productivas, siendo este sistema más exacto para calcular la inversión en activo de trabajo.

La fórmula utilizada para el cálculo anteriormente mencionado es:

$$ICT_0 = \frac{Ca_1}{365} * n$$

ITC<sub>0</sub>= Inversión en Capital de Trabajo Inicial

Ca<sub>1</sub>= Costo anual proyectado para el primer año de operación

n= Número de días de desfase entre la ocurrencia de los egresos y la generación de ingresos

**Los plazos (n)** para calcular el desfase son:

- Financiación a los proveedores: 60 días
- Producción o fabricación: 15 días
- Almacenaje: 30 días
- Cobranza: 90 días

## Ciclo Productivo

	Almacen	Fábrica	Venta - Cobranza	Total días
<b>Ciclo Productivo Bruto</b>	30	15	90	135
Financiación	60			-60
<b>Ciclo Productivo Neto</b>	30	15	90	75

El costo anual proyectado es de \$ 8.781.900 para el M1.

Una vez realizado al análisis, podemos determinar que la inversión en capital de trabajo requerida para este proyecto es:

$$ICT = \frac{8.781.900}{365} \times 75$$

$$ICT = 1.804.500$$

### C.5. Proyecciones.

#### C.5.1. Estado de Resultados.

#### 16. ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIAMIENTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
Total ingresos sin IVA	12.125.000	14.337.500	17.056.250	20.255.000	24.348.500	28.708.200	33.684.840	39.763.058	47.460.670	56.485.304	294.224.321
Valor de realización											0
Valor de libros											0
Costos Variables sin IVA	-5.948.000	-6.937.600	-8.185.120	-9.622.144	-11.586.573	-13.423.887	-15.388.665	-17.846.398	-21.175.677	-24.970.813	-135.084.877
Costos fijos sin IVA	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-28.339.000
Amortización	-320.758	-320.758	-320.758	-307.325	-307.325	-306.725	-306.725	-306.725	-306.725	-306.725	-3.110.550
Impuesto a los Débitos y créditos en Cta. c	-176.055	-208.181	-247.657	-294.103	-353.540	-416.843	-489.104	-577.360	-689.129	-820.167	-4.272.137
Impuesto a los Ingresos brutos	-121.250	-143.375	-170.563	-202.550	-243.485	-287.082	-336.848	-397.631	-474.607	-564.853	-2.942.243
Derechos de Exportación	-606.250	-716.875	-852.813	-1.012.750	-1.217.425	-1.435.410	-1.684.242	-1.988.153	-2.373.033	-2.824.265	-14.711.216
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>2.118.787</b>	<b>3.176.811</b>	<b>4.445.440</b>	<b>5.982.228</b>	<b>7.806.252</b>	<b>10.004.353</b>	<b>12.645.356</b>	<b>15.812.892</b>	<b>19.607.598</b>	<b>24.164.581</b>	<b>105.764.298</b>
Impuesto a las ganancias	-741.575	-1.111.884	-1.555.904	-2.093.780	-2.732.188	-3.501.523	-4.425.875	-5.534.512	-6.862.659	-8.457.603	-37.017.504
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>1.377.211</b>	<b>2.064.927</b>	<b>2.889.536</b>	<b>3.888.448</b>	<b>5.074.064</b>	<b>6.502.829</b>	<b>8.219.481</b>	<b>10.278.380</b>	<b>12.744.939</b>	<b>15.706.978</b>	<b>68.746.794</b>

### C.5.2. Flujos de Caja.

13. FLUJO SIN FINANCIAMIENTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Inversión en Activo fijo	-4.688.300	0	-1.800	0	-1.800	0	-16.800	0	-1.800	0	4.582.150	-128.350
Inversión en Activo de Trabajo	-1.804.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.804.500	0
Costos variables	0	-5.948.000	-6.937.600	-8.185.120	-9.622.144	-11.586.573	-13.423.887	-15.388.665	-17.846.398	-21.175.677	-24.970.813	-135.084.877
Costos fijos	0	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-28.333.000
Costos de oportunidad	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	
Impuesto a los débitos y créditos en Cta. Corr.	0	-176.055	-208.181	-247.657	-294.103	-353.540	-416.843	-489.104	-577.360	-689.129	-820.167	-4.272.137
Impuesto a los Ingresos brutos	0	-121.250	-143.375	-170.563	-202.550	-243.485	-287.082	-336.848	-397.631	-474.607	-564.853	-2.942.243
IVA compras a pagar a proveedores	-510.048	-862.588	-966.874	-1.097.485	-1.248.751	-1.454.638	-1.651.084	-1.853.857	-2.112.297	-2.461.434	-2.370.336	-16.589.452
IVA a pagar a AFIP	0	-1.173.614	-2.044.001	-2.484.327	-3.004.799	-3.658.547	-4.377.638	-5.219.959	-6.237.945	-7.505.247	-9.491.577	-45.197.656
Derechos de Exportación	0	-606.250	-716.875	-852.813	-1.012.750	-1.217.425	-1.435.410	-1.684.242	-1.988.153	-2.373.033	-2.824.265	-14.711.216
Impuesto a las Ganancias	0	-741.575	-1.111.884	-1.555.904	-2.093.780	-2.732.188	-3.501.523	-4.425.875	-5.534.512	-6.862.659	-8.457.603	-37.017.504
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-7.502.848</b>	<b>-12.963.232</b>	<b>-15.464.489</b>	<b>-17.927.768</b>	<b>-20.814.577</b>	<b>-24.580.296</b>	<b>-28.444.168</b>	<b>-32.732.450</b>	<b>-38.029.995</b>	<b>-44.875.746</b>	<b>-46.446.865</b>	<b>-289.782.435</b>
Total Ingresos	0	12.125.000	14.337.500	17.056.250	20.255.000	24.348.500	28.708.200	33.684.840	39.763.058	47.460.670	56.485.304	294.224.321
IVA ventas a cobrar a los clientes	0	2.546.250	3.010.875	3.581.813	4.253.550	5.113.185	6.028.722	7.073.816	8.350.242	9.966.741	11.861.914	61.787.107
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>14.671.250</b>	<b>17.348.375</b>	<b>20.638.063</b>	<b>24.508.550</b>	<b>29.461.685</b>	<b>34.736.922</b>	<b>40.758.656</b>	<b>48.113.300</b>	<b>57.427.410</b>	<b>68.347.217</b>	<b>356.011.429</b>
<b>BENEF. NETOS SIN FINANCIAMIENTO</b>	<b>-7.502.848</b>	<b>1.708.018</b>	<b>1.883.886</b>	<b>2.710.294</b>	<b>3.693.973</b>	<b>4.881.389</b>	<b>6.292.754</b>	<b>8.026.206</b>	<b>10.083.305</b>	<b>12.551.664</b>	<b>21.900.353</b>	<b>66.228.994</b>

### C.6. Tasa de Descuento.

Para determinar la tasa de descuento a utilizar en la evaluación de proyecto se ha decidido utilizar el Método CAPM.

	Tasas reales	Tasas nominales *
Rf Tasa libre de riesgo (USA)	0,0320	
$\theta_1$ Prima adicional por el riesgo soberano o riesgo país.	0,0600	
Rf Tasa libre de riesgo (Argentina)	0,0920	
$\theta_2$ Prima adicional por el riesgo inherente al tipo de actividad.	0,1500	
$\theta_3$ Prima adicional por el riesgo específico del proyecto en particular.	0,0300	
$\theta_4$ Prima adicional motivada por la aversión al riesgo del inversor en particular (+/-)	0,0000	
<b><math>i = Ke\ sd</math> Costo de oportunidad del capital propio sin endeudamiento</b>	<b>0,2720</b>	<b>0,7808</b>
$\theta_5$ Prima adicional por el riesgo del endeudamiento	0,0400	
<b><math>i = Ke\ cd</math> Costo de oportunidad del capital propio con endeudamiento</b>	<b>0,3120</b>	<b>0,8368</b>
Estimación de inflación		0,4000

$$i = Ke\ sd = Rf + Rp = Rf + \theta_1 + \theta_2 \pm \theta_3 \pm \theta_4$$

### C.7. Herramientas financieras para evaluar el proyecto.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		VALORES
<b>VAN</b>	Valor Actual Neto	7.006.784
<b>IVAN</b>	Índice del VAN	0,93
<b>B/C</b>	Relación Beneficio - Costo	1,09
<b>PRI</b>	Periodo de Recupero de la Inversión (en años)	5,55
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno	44,27%
<b>TIRM</b>	TIR Modificada	28,97%

### C.8. Consideraciones a la evaluación del proyecto.

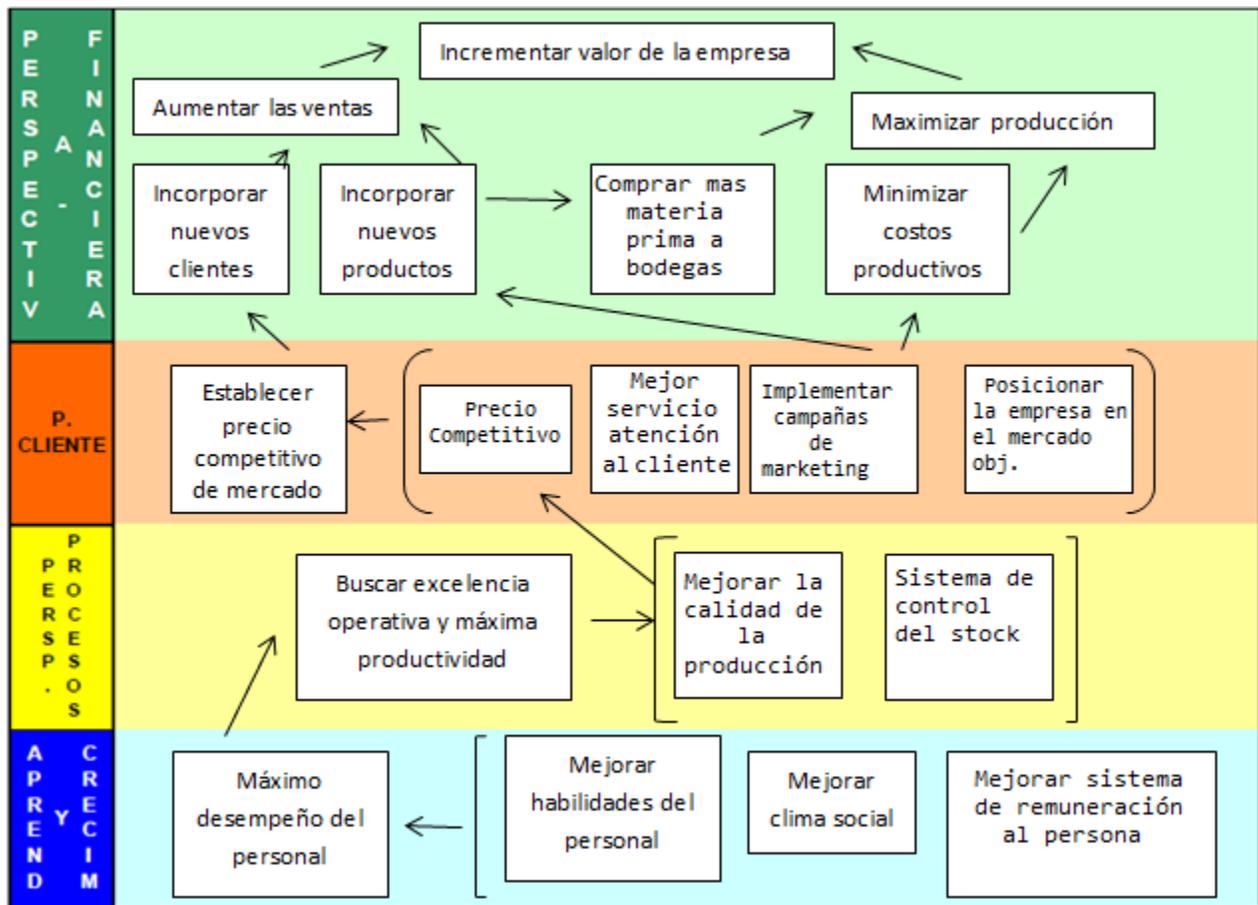
Una vez realizada la evaluación financiera del proyecto con los distintos criterios de evaluación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El **VAN** (Valor Actual Neto del Proyecto) nos indica la diferencia de riqueza que el inversor tendría en el momento actual si realizará el proyecto, respecto de realizar un proyecto alternativo. En caso de realizar este proyecto, los inversores tendrían un resultado de \$ 7.006.784, lo que implica que los flujos de beneficios futuros actualizados al presente son mayores que la inversión que deben desembolsar para realizar el Consorcio.
- El **IVAN** (Índice del Valor Actual Neto) indica la riqueza que generaría el proyecto por cada peso invertido. En el presente proyecto, este índice tiene un valor de 0,93, lo cual significa que por cada peso invertido el proyecto generaría \$ 0,93.
- El **B/C** (relación Beneficio – Costo) indica que los beneficios superan en \$ 1,09 a los costos.
- **PRI** hace referencia al periodo de tiempo en que la inversión se recupera, medido en años. Para ese proyecto, la inversión se recuperaría en poco más de 5 años y medio aproximadamente.

- La **TIR** es la tasa interna de retorno del proyecto. Es endógena al mismo, y es aquella que hace que el VAN sea igual a 0 (cero). En este caso, la tasa es del 44,27%. Es decir, supera la TRME.
- La **TIRM** es la tasa interna de retorno “modificada”, es decir, los flujos de beneficios intermedios se reinvierten al 10%, no a la TIR. En este proyecto corresponde una tasa de 28,97%

#### D. Control de gestión.

##### D.1. Cuadro de Mando Integral.



*Cuadro de Mando Integral*

Áreas Estratégicas	Objetivos		Indicadores	Unidad de Medida	Ponderación	Metas			Periodicidad
						Real	Meta	Sit	
Financiera	Aumentar el número de clientes	1	Cantidad de clientes	%			350.000		Anual
									Mensual
	Aumentar las ventas	1	Ventas de vino fraccionado	botellas		0	1.000.000		Anual
		2	Venta de mosto concentrado	litros		0	2.000.000		Anual
		3	Venta de vino a granel	litros		0	400.000		Anual
						0			Anual
	Renovar A productivos	1	Capital Operativo	%		0	60,00		Anual
		2	Capital No Operativo	%		0	40,00		Anual
		3	Reinversión	%		0	15,00		Anual
						0			Anual
	Reducir endeudamiento	1	Endeudamiento	%		0	15,00		Anual
		2	Capital Propio	%		0	85,00		Anual
3		Solvencia	%		0	1,75		Anual	
					0			Anual	
Clientes	Mejora atención al cliente	1	Cumplimiento de pedidos	%		0	95,00		Anual
		2	Quejas por plazos de entregas	%		0	5,00		Anual
		3	Quejas del servicio post venta	%		0	2,00		Anual
		4	Eficiencia del servicio	%		0	93,00		Anual
						0			Anual
	Fidelizar cartera de clientes	1	Incremento de clientela	%		0	20,00		Anual
		2	Cientes clave	Numero		0	35		Anual
		3	Venta por clientes clave	%		0	30,00		Anual
		4	Fidelidad	%		0	85,00		Anual
		5	Positivismo	%		0	90,00		Anual
						0			Anual
	Mejorar mix comercial	1	Nivel publicitario total	Pesos		0	250.000		Anual
		2	Respuesta publicitaria	%		0	3.000.000		Anual
		3	Esfuerzo de distribución	%		0	45,00		Anual
		4	Canales de distribución	Cantidad		0	20,00		Anual
					0			Anual	
Procesos internos	Mejorar la calidad del producto	1	Perdidas y roturas	%		0	5,00		Pedido
		2	Condiciones de trabajo	%		0	95,00		Mensual
		3	Calidad de los insumos	%		0	98,00		Pedido
						0			Mensual
	Sistema de control del Stock	1	Antigüedad de la materia prima	días		0	150,00		Pedido
		2	Demora de los pedidos	días		0	25,00		Pedido
		3	Fallas de los pedidos	%		0	7,00		Pedido
		4	Cumplimiento de proveedores	%		0	90,00		Pedido
		5	Dependencia de proveedores	%		0	35,00		
		8	Bonificaciones	%		0	15,00		Pedido
						0			Mensual
	Aumento de la productividad	1	Rendimiento de la MO	%		0	85,00		Mensual
		2	Eficiencia del empleo	%		0	90,00		Mensual
		3	Rendimiento energético	%		0	100,00		Mensual
4		Productividad empresaria	%		0	94,00		Mensual	
					0			Mensual	
Aprendizaje y desarrollo	Mejorar el clima social	1	Edad Promedio	años		0	40,00		Personal
		2	Ausentismo	%		0	5,00		Mensual
		3	Rotación	%		0	0,00		Mensual

		4	Despidos	cantidad	0	0,00		Anual
		5	Sugerencias	cantidad	0	80,00		Anual
		6	Quejas	cantidad	0	5,00		Anual
		7	Satisfacción del personal	%	0	95,00		Anual
						0		Mensual
	Mejorar habilidades del personal	1	Nivel de formación	horas	0	140,00		Personal
		2	Capacitación	%	0	85,00		Mensual
		3	Mejora en el desempeño	%	0	40,00		Mensual
						0		Mensual
	Aplicar programas de incentivos	1	% respecto a competencia	%	0	35,00		Mensual
		2	Componente variable	%	0	5,00		Mensual
		3	Componente fijo	%	0	95,00		Mensual

### **CAPITULO III: Conclusión**

A través de este plan de negocios se planteó realizar un proyecto, en cuyo objetivo se proponía “crear un Consorcio de Exportación Vitivinícola para aumentar la participación de las bodegas pequeñas del Este mendocino e incentivar el desarrollo en la zona a través de la exportación de los productos”. Para analizar si es factible realizar o no este proyecto se consideraron variables internas y externas sobre las cuales el Consorcio se desarrollaría.

Tomando en cuenta el análisis del Macro Entorno y, precisamente en el macroambiente, podemos decir que no existen impedimentos significativos para realizar un Consorcio de tales características. Por el contrario puede ser tomado como positivo por los actores sociales o gubernamentales, ya que implicaría un desarrollo importante en la región; el microambiente, donde se analizaron las fuerzas competitivas de la industria, demuestra que el atractivo de mercado es neutro, principalmente por el altísimo poder de negociación de los clientes.

Sin embargo, teniendo en cuenta que en este mercado existen grandes jugadores, pero no muchos, con un buen proyecto es posible arrebatar parte del mismo a estos actores.

A través del análisis interno las expectativas del éxito aumenta. La integración de bodegas con experiencia en la actividad, con situaciones financieras sólidas y con una sistemática planificación que determine los lineamientos a seguir, puede lograr que la incursión en esta actividad sea rentable.

A pesar de ser un mercado maduro, la participación de nuestro país es muy grande y se encuentra muy monopolizada. Es importante saltar las barreras de entradas y una vez establecida la organización, se puede competir y absorber parte de ese gran mercado. Con una planificación estratégica que determine una estructura adecuada sería posible incursionar exitosamente.

El desarrollo de un mix de marketing es fundamental. Principalmente porque se necesita conocer las características del mercado y con ello a las personas sobre las cuales se deberá hacer el esfuerzo para poder ingresar, tanto como importadores, bodegueros o industrias.

A nivel económico, los indicadores financieros nos indican que el proyecto es rentable. La inversión es mayor a 8 millones de pesos, y el capital de trabajo roza los 2 millones. Si bien consideramos que es un monto elevado, y que el VAN en el décimo año es de más de 7 millones, los valores internos, es decir el precio que paga el consorcio a las bodegas el litro de vino, es muy alto. Esto favorece

totalmente al desarrollo de cada firma, siendo el consorcio un “intermediario” que paga precios más altos que los de mercado. Por esto, podemos decir que si bien el consorcio podría reducir sus costos no lo hace debido a que ese excedente de costos va a los bodegueros, y aun con esos valores, genera beneficios. Todos los demás indicadores son favorables. El volumen de vino o mosto vendido y la rotación que esto implica para las bodegas, representa un gran beneficio.

Este beneficio principalmente implica la posibilidad para las bodegas de adquirir anualmente mayor cantidad de uva y demás insumos, incentivando el desarrollo del entorno, generando más empleo y cumpliendo con los valores establecidos para esta organización.

La forma jurídica del consorcio no implica problema alguno para su aplicación, al contrario, si naturaleza contractual genera posibilidades de manejos más flexibles que otras formas jurídicas.

Por lo tanto, a través del análisis de la industria, del diseño del proceso estratégico y de los indicadores económicos, podemos decir que si se realizara el proyecto se cumpliría con la hipótesis, de que con un Consorcio de Cooperación para Exportación es posible mejorar la participación de pequeñas bodegas de la Zona Este en el total de las exportaciones de vino y mosto que se realizan por año en el país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **Fuentes Primarias:**

Los información obtenida para realizar este proyecto fue recabados personalmente, a través de consultas personales a los bodegueros integrantes de la Cámara Empresaria de Rivadavia, integrantes de las empresas competidoras, organismos relacionados a la industria (como INV, WOFA, ProMendoza e INTA), proveedores de materias primas, entre otros.

Los datos utilizados son reales, extraídos de los costos actuales de las empresas. Los precios de los productos son los que actualmente se encuentran en el mercado, para los productos provenientes de la Zona Este.

- **Fuentes Secundarias:**

- **Libros:**

- Farrés Cavagnaro, Juan (1985): Metodología Administrativa ,Argentina, Depalma
- Porter, Michael (1998): Estrategia Competitiva, México, CECSA.
- Sapag Chain, Nassir (2007): Preparación y Evaluación de Proyectos, Chile, McGraw-hill.
- Thompson, Arthur; Strikland, A (2001): Administración estratégica, México D.F., Mcgraw-hill.

- **Páginas Web:**

- Bolsa de Comercio de Mendoza. Precios de Vinos. Disponible en <http://observatoriova.bolsamza.com.ar/BOE/OpenDocument/1203201241/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp>.
- Fundación del Banco ICBC. Disponible en <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=marco-legal/ventajas-y-desventajas-ley-consorcios>.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura. Disponible en [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar).
- Infoleg. Disponible en [www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102854/norma.htm](http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102854/norma.htm).
- Observatorio Vitivinícola Argentino. Disponible en [www.observatoriova.com.ar](http://www.observatoriova.com.ar).

## ANEXOS

### A. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS<sup>12</sup>

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO			
Economías de Escala	PEQUEÑAS				4		GRANDES		
Diferenciación del Servicio	ESCASA				4		IMPORTANTE		
Requerimientos de Capital	BAJOS		2				ALTOS		
Crecimiento de la industria	BAJO				4		ALTO		
<b>Totales :</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>3,5</b>	<b>Puntaje Final</b>	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO			
Crecimiento relativo a la Indust.	LENTO			3			RAPIDO		
Costo Fijo o de Almacenamiento	ALTO		2				BAJO		
Aumentos de Capacidad	GRANDES INCREM.			3			PEQ. INCREMT.		
Diversidad de Competidores	ALTA			3			BAJA		
<b>Totales :</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,8</b>	<b>Puntaje Final</b>	
PODER DE LOS COMPRADORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO			
Fidelidad de los compradores	BAJA			3			ALTA		
Diferenciación del servicio	BAJA			3			ALTA		
Costo de Cambio del comprador	ALTO		2				BAJO		
Grado de información del comprador	ALTA	1					BAJA		
<b>Totales :</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,25</b>	<b>Puntaje Final</b>	
PODER DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO			
Nº de Proveedores Importantes	ESCASOS	1					MUCHOS		
Disponibilidad de Sustitutos	BAJA		2				ALTA		
Costo de Cambio de Proveedor	ALTO		2				BAJO		
Amenaza Prov. Integración Adelan.	ALTAS				4		BAJAS		
<b>Totales :</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2,25</b>	<b>Puntaje Final</b>	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO			
Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE	1					ESCASA		
Calidad de producto de sustitutos	ALTA		2				BAJA		
Rentab. y Agres. del prod. Sustitutos	ALTAS		2				BAJAS		
Precio/Valor del sustituto	ALTO		2				BAJO		
<b>Totales :</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,75</b>	<b>Puntaje Final</b>	
BARRERAS DE SALIDA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO			
Especialización de Activos	ALTAS		2				BAJAS		
Costo de Salida	ALTA			3			BAJA		
Barreras Emocionales	ALTA					5	BAJA		
Restricciones Gub. y sociales	ALTAS	1					BAJAS		
<b>Totales :</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2,75</b>	<b>Puntaje Final</b>	
PUNTAJES FINALES		ESCALA:							
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		3,5		GRADO DE ATRACTIVIDAD		PUNTAJES			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		2,8		MUY ATRACTIVO		25			
PODER DE LOS COMPRADORES		2,3		ATRACTIVO		20			
PODER DE LOS PROVEEDORES		2,3		NEUTRO		15			
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		1,8		POCO ATRACTIVO		10			
BARRERAS DE SALIDA		2,8		MUY POCO ATRACTIVO		5			
<b>EVALUACION GENERAL</b>		<b>15,3</b>							

<sup>12</sup> Elaboración propia

## B. ANÁLISIS FODA<sup>13</sup>

AREA	VALORACIÓN					IMPORTANCIA					SO	SR	Calific.
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>1. Dirección General Estratégica</b>													
Definición de estrategia a L.P				4						5	25	20	0,80
Cultura Empresarial		2							3		15	6	0,40
Enfoque de la empresa al mercado				4					4		20	16	0,80
Conocimientos de la competencia			3							5	25	15	0,60
Conocimientos del mercado			3							5	25	15	0,60
Estilo de dirección participativo				4						5	25	20	0,80
Capacidad de anticipación de cambios		2							4		20	8	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>155</b>	<b>100</b>	<b>0,63</b>
<b>2. Comercialización</b>													
Calidad de los productos				4						5	25	20	0,80
Funcionalidad de los productos			3						3		15	9	0,60
Complementariedad de los productos		2							3		15	6	0,40
Imagen de la marca		2								5	25	10	0,40
Política publicitaria		2							4		20	8	0,40
Política de promoción		2							4		20	8	0,40
Política de desarrollo de nuevos productos		1							3		15	3	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>135</b>	<b>64</b>	<b>0,46</b>
<b>3. Producción</b>													
Obsolescencia tecnológica de la maquinaria			3							3	15	9	0,60
Conocimientos del proceso productivo					5					5	25	25	1,00
Adecuación al proceso productivo				4						5	25	20	0,80
Gestión de stock				4					4		20	16	0,80
Investigación y desarrollo de nuevos productos		1							2		10	2	0,20
Grado de automatización			3							4	20	12	0,60
Utilización de la capacidad instalada			3							5	25	15	0,60
Implementación de mejoras en la productividad			3							5	25	15	0,60
Distribución en planta				4						5	25	20	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>190</b>	<b>134</b>	<b>0,67</b>
<b>4. Recursos Humanos</b>													
Métodos de selección del personal			2							4	20	8	0,40
Procesos de formación continua			2							3	15	6	0,40
Antigüedad del personal			2							3	15	6	0,40
Calificación del personal				3						4	20	12	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>32</b>	<b>0,45</b>
<b>5. Finanzas</b>													
Capacidad de generación de fondos			2							5	25	10	0,40
Endeudamiento de la empresa			2							4	20	8	0,40
Gestión de finanzas					5					5	25	25	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>70</b>	<b>43</b>	<b>0,60</b>
<b>6. Costos</b>													
Estructura de costos fijos				4						4	20	16	0,80
Costos variables de producción					4					5	25	20	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>0,80</b>
<b>7. Organización</b>													
Dimensión de la estructura organizativa					3					4	20	12	0,60
Asignación de Funciones					4					4	20	16	0,80
Normalización de tareas					4					4	20	16	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>44</b>	<b>0,73</b>
<b>8. Control</b>													
Sistemas de mejoramiento de procesos y productos					4					5	25	20	0,80
Recursos asignados al control de calidad				3						5	25	15	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>0,70</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>775</b>	<b>488</b>	<b>0,63</b>
<b>ESCALA</b>													
Valoración: 1 (Débil) a 5 (Fuerte)													
Imp. Relativa: 1 (Irrelevante) a 5 (Relevante)													

<sup>13</sup> Elaboración propia

ÁMBITO	POSICIÓN DIMPORTANCIA					SO	SR	Calific	ÁMBITO	POSICIÓN DIMPORTANCIA					SO	SR	Calific							
	LA EMPRESA RELATIVA									LA EMPRESA RELATIVA														
	1	2	3	4	5					1	2	3	4	5				1	2	3	4	5		
<b>1. Ámbito Gubernamental</b>									<b>7. Proveedores</b>															
Política Nacional Fiscal			3					5	25	15	0,60	Cantidad de proveedores	1						5	25	5	0,20		
Política Provincial Fiscal			3					5	25	15	0,60	Calidad de proveedores		3					4	20	12	0,60		
Aranceles a las importaciones de insumos			3				3		15	9	0,60	Poder negociador de proveedores			4				5	25	20	0,80		
Política del gasto público			3					5	25	15	0,60	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>70</b>	<b>37</b>	<b>0,53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>54</b>	<b>0,60</b>	<b>8. Sustitutos</b>												
<b>2. Ámbito Sociocultural</b>									<b>Costos de sustitutos</b>															
Importancia de la información			3					4	20	12	0,60	Cantidad de los sustitutos		2					4	20	8	0,40		
Avances tecnológicos				4				5	25	20	0,80	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>0,40</b>
Globalización de los mercados				4				5	25	20	0,80	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>285</b>	<b>160</b>	<b>0,49</b>
Incorporación al MERCOSUR			3				3		15	9	0,60	ESCALA												
Demanda de participación en las decisiones				4				4	20	16	0,80	Posición de la Empresa: 1(Amenaza) a 5 (Oportunidad)												
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>105</b>	<b>77</b>	<b>0,72</b>	Imp. Relativa: 1 (Irrelevante) a 5 (Relevante)												
<b>3. Ámbito Medioambiental</b>									<b>Regimen Legal</b>															
Regimen Legal			3				3		15	9	0,60													
Tendencias de protección al medioambiente				4				4	20	16	0,80													
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>0,70</b>												
<b>4. Ámbito Financiero</b>									<b>Tasa de interés</b>															
Tasa de interés			3					5	25	15	0,60													
Accesibilidad al crédito			3					5	25	15	0,60													
Diversidad de líneas de crédito			2					5	25	10	0,40													
Tipo de cambio	1							5	25	5	0,20													
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>0,45</b>													
<b>5. Ámbito Legal</b>									<b>Legislación Laboral</b>															
Legislación Laboral			3					4	20	12	0,60													
Legislación Contractual			3				3		15	9	0,60													
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>0,60</b>													
<b>6. Mercado</b>									<b>Barreras de entrada</b>															
Barreras de entrada				4				4	20	16	0,80													
Barreras de salida			3					4	20	12	0,60													
Crecimiento del mercado				4				4	20	16	0,80													
Poder negociador del cliente		2					2		10	4	0,40													
Cambios del mercado		2						3	15	6	0,40													
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>85</b>	<b>54</b>	<b>0,60</b>													

### C. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

10. COSTOS												
COSTOS VARIABLES SIN IVA												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
Producción Mosto Concentrado		2.600.000	3.120.000	3.744.000	4.492.800	5.391.360	6.469.632	7.763.558	9.316.270	11.179.524	13.415.429	67.492.573
Producción vino fraccionado		100.000	120.000	144.000	172.800	207.360	248.832	298.598	358.318	429.982	515.978	2.595.868
Producción vino a granel		2.000.000	2.200.000	2.500.000	2.800.000	3.400.000	3.600.000	3.600.000	3.700.000	4.200.000	4.600.000	32.600.000
Costos variables	0	-5.948.000	-6.937.600	-8.185.120	-9.622.144	-11.586.573	-13.423.887	-15.388.665	-17.846.398	-21.175.677	-24.970.813	-135.084.877
Variación costos variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>-5.948.000</b>	<b>-6.937.600</b>	<b>-8.185.120</b>	<b>-9.622.144</b>	<b>-11.586.573</b>	<b>-13.423.887</b>	<b>-15.388.665</b>	<b>-17.846.398</b>	<b>-21.175.677</b>	<b>-24.970.813</b>	<b>-135.084.877</b>
COSTOS FIJOS SIN IVA												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
Costos de producción		-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-539.000	-5.390.000
Costos de publicidad		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos de comercialización		-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-572.500	-5.725.000
Costos de administración		-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-1.722.400	-17.224.000
Subtotal Costos fijos	0	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-2.833.900	-28.339.000
Variación Costos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-2.833.900</b>	<b>-28.339.000</b>

## **D. CONSORCIOS DE COOPERACION<sup>14</sup>**

### **Ley 26.005**

**Creación.** Se dispone que las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados. **Naturaleza de los mismos. Contenido obligatorio de los contratos de formación. Autoridad de Contralor. Causales de disolución. Beneficios.**

**Sancionada: Diciembre 16 de 2004**

**Promulgada de Hecho: Enero 10 de 2005**

**ARTICULO 1°** — Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

**ARTICULO 2°** — Los "Consortios de Cooperación" que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual.

**ARTICULO 3°** — Los "Consortios de Cooperación" no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

**ARTICULO 4°** — Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los "Consortios de Cooperación" serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre los mismos.

**ARTICULO 5°** — El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado, con firma certificada en este último caso, inscribiéndose conjuntamente con la designación de sus representantes, en los Registros indicados en el artículo 6° siguiente.

**ARTICULO 6°** — Los contratos constitutivos de "Consortios de Cooperación" deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación o por ante la autoridad de

---

<sup>14</sup> [www.infoleg.com.ar](http://www.infoleg.com.ar)

contralor que correspondiere, según la jurisdicción provincial que se tratare. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

**ARTICULO 7°** — Los contratos de formación de los "Consortios de Cooperación" deberán contener obligatoriamente:

1.- El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el nombre, denominación, domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social, en su caso, de cada uno de los participantes. Las personas jurídicas además, deberán consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse.

2.- El objeto del contrato.

3.- El término de duración del contrato.

4.- La denominación, integrada con la leyenda "Consortio de Cooperación".

5.- La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato, el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros.

6.- La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo, así como la participación que cada parte asumirá en el mismo, incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso.

7.- Las obligaciones y derechos convenidas entre los integrantes.

8.- La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.

9.- La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.

10.- Las formas y ámbitos de adopción de decisiones para el cumplimiento del objeto. Obligatoriamente deberán reunirse para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante, adoptándose las resoluciones por mayoría absoluta de las partes, salvo que el contrato de constitución dispusiere otra forma de cómputo.

11.- La determinación del número de representantes del Consorcio, nombre, domicilio y demás datos personales, forma de elección y de sustitución, así como sus facultades, poderes

y formas de actuación, en caso de que la representación sea plural. En caso de renuncia, incapacidad o revocación de mandato, el nuevo mandatario será designado por unanimidad, salvo disposición en contrario del contrato. Igual mecanismo se requerirá, para autorizar la sustitución de poder.

12.- Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato.

13.- Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes. Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.

14.- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.

15.- Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.

16.- Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el ejercicio usando técnicas contables adecuadas. El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del Consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignen la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.

17.- La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación en forma anual. Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente, informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder. El representante tendrá asimismo la obligación de exteriorizar, en todo acto jurídico que realice en nombre del Consorcio, la expresa indicación de lo que está representando, en los términos establecidos en el inciso 4) precedente; siendo responsable personalmente en caso de omitirlo.

**ARTICULO 8°** — Los contratos de formación de "Consortios de Cooperación" deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijan las partes. Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo.

**ARTICULO 9°** — Para el caso que el contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio, de acuerdo a lo estipulado en el inciso 9) del artículo 7°, se presume la solidaridad entre sus miembros.

**ARTICULO 10.** — Son causales de disolución del Consorcio, además de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación:

- 1.- La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo.
- 2.- La expiración del plazo establecido.
- 3.- Decisión unánime de sus participantes.
- 4.- Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.
- 5.- La disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea persona física, siguiendo los restantes la actividad del Consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente.

**ARTICULO 11.** — Facúltase al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo a lo establecido en la Ley 24.467, artículo 19, beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

**ARTICULO 12.** — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECISEIS DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL CUATRO.

—REGISTRADO BAJO EL N° 26.005—

## E. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN<sup>15</sup>

Pese a que la Ley 26.005 que permite la formación de consorcios para la exportación entró en vigencia el 12 de enero del año 2005, recién en la segunda mitad del año 2006 tuvo lugar la formación de los cuatro primeros, pero si se toman en cuenta aquellos que están en gestión habrá pronto al menos una decena.

El principal motivo por el que recién ahora esté creciendo el número de consorcios estuvo en que muchos grupos informales esperaban encontrar en la Ley 26.005 disposiciones que facilitaran el recupero del IVA cuando vendieran.

Tal cosa no fue posible debido a que en la AFIP se afirma que una disposición de este género abriría las puertas a la comisión de numerosos fraudes. Por esta razón quienes propiciaron la sanción de la Ley, la Fundación Exportar y la entonces Fundación BankBoston, no insistieron en reclamar la inclusión en ella de este punto. También influyó en esta decisión el convencimiento de que la ventaja que obtienen las empresas que se agrupan está, no en la posibilidad de obtener beneficios impositivos, sino en que así se potencia el esfuerzo exportador.

Por otra parte también se temió que el otorgamiento de sustanciales ventajas impositivas y crediticias, tal como estuvo previsto en varios proyectos de ley que finalmente no prosperaron, traería como consecuencia la repentina aparición de centenares de consorcios, no en busca de las ventajas que de la asociación resultan, sino para sacar provecho de esas concesiones. Algo así determinaría la destrucción de lo hecho en materia de asociatividad, prostituyéndose el sistema. Una experiencia anterior confirma estos temores, ya que en el año 1985 el Poder Ejecutivo dictó el Decreto 174/85 modificado luego por el 256/96, reglamentarios ambos de la Ley 23.101. Con estas normas se procuró estimular la formación de consorcios de exportación al otorgárseles ventajas impositivas. Como contrapartida se les exigió que formaran una nueva sociedad a lo que sumó la obligación de que contara con un capital mínimo de \$ 100.000.

La exigencia de que los grupos adoptaran la forma de una nueva sociedad hubiera dado lugar a una fuerte rigidez operativa, a mayores costos originados por la creación de una estructura societaria independiente y a la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica.

---

<sup>15</sup> Fuente: [www.fundaciónicbc.com.ar](http://www.fundaciónicbc.com.ar)

En un principio se previó que los consorcios que se formaran al amparo de este Decreto deberían tener como mínimo cinco firmas, pero frente al poco interés despertado entre las empresas se bajó esta exigencia a solo tres, sin que los resultados fueran mejores.

Pero fundamentalmente motivó el desuso de esta figura la no reglamentación, por parte de la Dirección General Impositiva, de la disposición destinada a beneficiar a los consorcios no obligándolos a pagar el IVA al momento de efectuar las compras o de realizar los gastos vinculados a operaciones de exportación, hecho que hubiera resultado en una ventaja financiera para el consorcio. El pago del IVA se suplataba, en este caso, con la entrega de un certificado constitutivo de un crédito fiscal a favor del proveedor.

Se dio así la situación de que, mientras la Ley exigía a las empresas el cumplimiento de pesadas obligaciones no se cumplían los beneficios en ella previstos, hechos que determinaron su casi nulo uso.

Fue por estos motivos que la Fundación Exportar y la Fundación BankBoston gestionaron la sanción de un nuevo decreto que reglamentara la Ley 23.101, pero sin insistir en el tratamiento del IVA que preocupaba a la DGI. Como éste no prosperó debido a que en el Gobierno se entendió que lo propuesto era materia de una ley y no de un decreto, ambas Fundaciones redactaron junto con destacados especialistas, como el Dr. Raúl Etcheverry y la Dra. Dolly Albergoli, un proyecto de ley que ingresó al Senado de la Nación a principios del año 2003. En este se contó para su media sanción con el decidido apoyo de las senadoras Miriam Curletti por la Provincia del Chaco y María Cristina Perceval por la de Mendoza.

En él se tipificó un nuevo contrato de los llamados de colaboración empresaria, bajo la denominación de "Consortios de Cooperación", estableciendo en su artículo 1° que "Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consortios de Cooperación", estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados."

Dado que los Consorcios de Cooperación operan con CUIT y son sujeto pasivo de IVA, las opciones que se pueden implementar estando inscriptos en el Registro de Importadores y Exportadores son las siguientes:

Puede exportar el consorcio por cuenta propia como propietario de la mercadería y en este caso recuperará el IVA exportación. Asimismo cobrará los beneficios por estímulos aduaneros por ser también documentante de la operación. Los miembros del consorcio pueden establecer la forma en que dichos montos se distribuirán entre ellos.

También puede darse el caso, que se constituya el Consorcio para desarrollar un nuevo producto para exportar y, en esta situación, el IVA exportación lo reclamará directamente el Consorcio. Este podrá restar el IVA facturado por bienes, servicios y locaciones que destinaren a la exportación o a cualquier etapa en la consecución de la misma.

Puede exportar el Consorcio por cuenta y orden de sus miembros quienes así resultan propietarios de la mercadería exportada. En este caso el IVA exportación lo recuperará, mediante una solicitud dirigida a la AFIP, cada propietario en proporción a su participación en la exportación. Los beneficios por estímulos aduaneros los cobrará el Consorcio, por haber sido el documentante de la operación. Una vez percibidos los mismos se distribuirán entre los miembros de acuerdo a lo que ellos hayan pactado en el contrato, el reglamento interno o especialmente para esa operación.

El Consorcio solamente es sujeto pasivo de IVA, no de Ganancias, por lo que no debe inscribirse ni pagar Ganancias. Estos los pagará cada empresa consorciada si corresponde por el resultado de su operatoria comercial. En su cálculo incluirá el resultado de la exportación de que se trate.

Puede exportar también uno de los miembros por cuenta orden del resto sin hacer aparecer al Consorcio, recuperando entonces el IVA exportación cada miembro propietario de la mercadería y los beneficios aduaneros el miembro que documentó la operación, quien después podrá distribuirlos en la forma pactada.

Por otra parte, la formación del Consorcio no impide la exportación individual de cada miembro.

Todas estas alternativas dan flexibilidad a la operatoria de los consorcios que pueden optar por la modalidad que se considere mejor para cada operación comercial. Además el consorcio también está habilitado para operar en el mercado interno si su objeto contractual así lo determina.

Fuera de los beneficios jurídicos del que gozan los consorcios hay otros de tipo comercial. En algunos casos las operaciones solo pueden ser encaradas por los consorcios y no por los grupos informales. Estas son:

Adquirir en conjunto bienes de capital destinados a la producción de bienes a exportar.

Procesar, envasar y embalar en común los bienes a exportar.

Desarrollar nuevos productos destinados a la exportación.

En otros casos tanto los consorcios como los grupos informales pueden encarar operaciones comerciales. Ellos son estos:

Concentrar en una sola venta o un solo embarque volúmenes de bienes a exportar.

Adquirir insumos a menores precios y en mejores condiciones en razón del mayor volumen de compras.

Utilizar una marca común para todos los bienes a exportar.

Unificar diversos procesos y procedimientos, tales como controles de calidad de los bienes a exportar, seguros, fletes, permisos, despachos, etc.

Mantener una sola cadena de comercialización y distribución externa.

Realizar en forma conjunta y compartida todas las actividades destinadas a la promoción y ventas, como folletos, participación en ferias, viajes de ventas, contratación de estudios de mercado, etc.

Adecuar en forma conjunta los procesos de producción o prestación de servicios de cada firma a los requisitos internacionales.

Las ventajas y beneficios jurídicos resultantes de la Ley son los siguientes:

Evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia, el mayor costo que ello implica, la rigidez operativa que deriva de una estructura societaria independiente, la pérdida de la individualidad empresarial, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica, la nueva sociedad.

Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que este se constituiría de acuerdo al tipo de contrato normado, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a las sociedades por acciones.

Sin embargo no todos los grupos informales de empresas exportadoras están en condiciones de firmar un contrato como el previsto en la Ley 26.005 pues la mayor parte de ellos aún no han alcanzado un suficiente espíritu asociativo como para hacerlo. Cuando los grupos llevan pocos meses de creados casi siempre sucede que algunas empresas lo abandonan, mientras que otras se le suman, hechos que dificultan la firma del contrato constitutivo. Por otra parte en el grupo debe darse un grado tal de entendimiento entre las partes como para que existan objetivos comunes que justifiquen la adopción de esta figura. Es por estos motivos que siempre existirán grupos informales no decididos a abandonar este estado.

Ventajas y limitaciones de otras formas distintas a la del Consorcio

### ***La S.A. y la S.R.L.***

La ventaja de adoptar la forma de una S.A. o de una S.R.L. está en que con cualquiera de ellas al vender al exterior no existirá para sus socios o accionistas responsabilidad solidaria e ilimitada por las operaciones que se realicen, respondiendo con el patrimonio social. Sin embargo, dado que por lo general estas sociedades no tendrán un capital propio relevante los compradores seguramente pedirán garantías adicionales, situación similar a la del Consorcio.

Por otra parte la figura del Consorcio tiene la ventaja respecto tanto de la S.A. como de la S.R.L. de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de las otras dos figuras, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y desmembramiento patrimonial a manos de una tercera figura jurídica.

### ***La Cooperativa***

La Cooperativa puede exportar por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros tal como lo puede hacer el Consorcio, la S.A. y la S.R.L.

De todos modos el Consorcio tiene la ventaja respecto de la Cooperativa de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de esa figura, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera figura jurídica. Además la Cooperativa no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

### **La ACE**

Nuestros legisladores apuntaron en la reforma del año 1983 a crear un contrato de colaboración ACE que sirviera con características mutualísticas al "adentro" de las empresas asociadas y otro, UTE, con características de coordinación que se proyectara al "afuera" de estas, en ambos casos con el objetivo de otorgar seguridad jurídica ante la calificación de sociedad de hecho y sortear la limitación del artículo 30 de la ley de sociedades estableciendo, en cada contrato, sus propias definiciones limitantes de objeto.

La ACE ampara el establecimiento de una organización común entre sociedades y/o personas a fin de potenciar su actividad, y desarrollar actividades comunes para mejorar la performance individual de cada una, pero no podrá vincularse al mercado ni tener fines de lucro.

Una diferencia fundamental entre el Consorcio y la ACE está en que aquel puede abarcar en su objeto contractual tanto la fase interna destinada a la producción y elaboración como la comercialización y exportación en conjunto de las empresas consorciadas, circunstancia esta vinculada directamente al mercado y a la obtención de lucro, que, según el texto del art. 368 de la ley 19550 (t.o) y la mayoría doctrinaria existente, está vedada a la figura de la ACE. En tal sentido existen autores que interpretan que su vinculación con el mercado las convierte en sociedades de hecho con la consiguiente inseguridad jurídica.

Otra diferencia importante es que los participantes de la ACE responden, en forma solidaria e ilimitada ante los terceros, por las obligaciones que asuma la ACE y no puede el contrato de constitución limitar dicha responsabilidad.

Además la ACE no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

### **La UTE**

Una UTE debe constituirse para el cumplimiento o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto. El objeto condiciona a través de su cumplimiento el plazo de duración contractual, que debe ser igual al de la obra, servicio o suministro que lo constituye. En el caso en el que el organismo controlador apruebe el contrato constitutivo, en el que se fije el número de años y se determine el objeto, no se presentará el peligro de que sea considerado una sociedad de hecho, cosa que sucedería de exceder cualquiera de estos dos límites: el plazo o el objeto.

En tal sentido la obra, servicio o suministro, en cuanto se trata de una operación que representa

conceptualmente una unidad, debe estar individualizada al tiempo de suscripción del contrato de unión, no pudiéndose ejecutar un número indeterminado o ilimitado de obras, servicios o suministros. También excluye esta figura la posibilidad de ser utilizada para prestaciones por tiempo indefinido.

Por lo expuesto, si un número de firmas establece una UTE con un objeto que no responda a estas características puede caer bajo la normativa de la sociedad de hecho.

La figura del Consorcio no se limita, como es el caso de la UTE, a operaciones determinadas y de carácter transitorio sino, por el contrario, puede abarcar, si así lo determina el objeto contractual, actividades de producción, elaboración, comercialización interna y externa indeterminadas, y por todo el plazo de su constitución.

#### ***Ventajas y limitaciones de los Consorcios (Ley 26.005)***

Para que los miembros de un Consorcio formado según la Ley 26.005 no tengan genéricamente responsabilidad solidaria e ilimitada se debe incluir una cláusula en el contrato de constitución donde se diga que los socios tienen porcentajes iguales de responsabilidad -si participan en igual porcentaje- o en su caso de acuerdo a su participación en las operaciones que haga el Consorcio. Dicha limitación de la responsabilidad será aplicable siempre y cuando no se haya estipulado por disposiciones establecidas en el contrato de constitución del consorcio, la solidaridad legal en determinadas obligaciones, como puede ser la del artículo 34 de la Resolución 13 51/2002 AFIP para quien sea documentante y exporte por cuenta y orden.

En cuanto a la responsabilidad relacionada con el monto del Fondo Común Operativo, como por lo general este no será de elevado monto, los compradores seguramente pedirán garantías adicionales.

Integrando un Consorcio inscripto, las empresas que lo forman, obtienen seguridad jurídica al eliminar cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a la sociedades por acciones. Así las empresas que lo forman no corren el peligro, en el que si pueden estar los grupos informales, de tener que asumir las consecuencias de integrar una sociedad de hecho a partir de las siguientes características: Cualquiera de los integrantes administra al grupo.

Cualquiera de los integrantes puede solicitar la disolución del grupo.

Todos los socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones contraídas por alguno o todos los miembros del grupo.

En la medida en que las empresas exportadoras se fueron percatando de las ventajas que se obtienen al formar Consorcios en los términos de la Ley 26.005 ha venido creciendo el número de los que ya funcionan.

**F. CONSORCIO DE COOPERACIÓN ENTRE (VA EL NOMBRE DE LAS PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS INTEGRANTES DEL CONSORCIO)**

Entre (i) \_\_\_\_\_, C.U.I.T \_\_\_\_\_, una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por \_\_\_\_\_, en su carácter de \_\_\_\_\_, según acredita con \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_,

(en adelante \_\_\_\_\_); (ii) \_\_\_\_\_, C.U.I.T \_\_\_\_\_

una sociedad (tipo de sociedad) constituida en la República Argentina, representada en este acto por \_\_\_\_\_, en su carácter de \_\_\_\_\_, según se acredita con \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_, (en adelante \_\_\_\_\_); (iii)

\_\_\_\_\_, C.U.I.T \_\_\_\_\_, persona física, titular del D.N.I. N° \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_

(iv) (Colocar el resto de los integrantes); en adelante denominados los "INTEGRANTES"; convienen en concertar el siguiente contrato de integración de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en los términos de la ley 26005, (en adelante el "CONSORCIO"):

1.-DEFINICIONES: A los fines de este Contrato se adoptan las siguientes definiciones:

1.1: Consejo Operativo: es el organismo de máxima autoridad del CONSORCIO.

1.2: Contrato: significa el presente acuerdo.

1.3: Operaciones Conjuntas: Determina todas las actividades necesarias realizadas de común acuerdo por las Partes para lograr el cumplimiento del objeto contractual.

1.4: Parte o Partes: También denominado indistintamente Integrante/s, son considerados la o las partes de este Contrato y sus sucesores por cualquier título.

1.5: Porcentaje de Participación: es la cuota parte que cada una de las partes adquiere como los derechos y obligaciones derivados de este Contrato.

1.6: Presupuesto anual: Significa la estimación detallada de los ingresos y erogaciones y previsiones correspondientes a un Programa Anual establecidos por el Comité Operativo.

1.7: Programa Anual: Son todas aquellas actividades, trabajos, inversiones y gastos aprobados por el Comité Operativo para el ejercicio de un Año Presupuestario.

1.8: Propiedad Conjunta: Son la totalidad de bienes que integran el Fondo Común Operativo.

1.9: Representante legal: Son la o las personas físicas o jurídicas a quienes les corresponderá la representación del CONSORCIO.

1.10: Tributo: Todo recurso público exigible por el Estado Nacional, Provincial o Municipal.

1.12: Fondo Común Operativo: Los bienes aportados o a aportar por los miembros del CONSORCIO para la realización del objeto contractual y los adquiridos con dichos aportes.

## 2.-DENOMINACIÓN

El CONSORCIO, se denominará " \_\_\_\_\_ CONSORCIO DE COOPERACION " (en adelante el "CONSORCIO") .

## 3.-DOMICILIO

Para todos los efectos que se deriven de presente CONTRATO, el CONSORCIO fija su domicilio especial en \_\_\_\_\_ .El mismo regirá tanto entre las partes asociados como en su relación con terceros.

## 4.-FONDO COMUN OPERATIVO DEL CONSORCIO.

4.1 El Consorcio constituye inicialmente su Fondo Común Operativo con la suma de Pesos

( \$ \_\_\_\_\_ )

El mismo se integrará de la siguiente forma:

4.1.1. La suma de pesos ( \$ \_\_\_\_\_ ) que los INTEGRANTES (aportarán) o (aportan en este acto) (detallar montos y forma y en su caso fechas)

4.1.2. La suma de pesos ( \$ \_\_\_\_\_ ) que los INTEGRANTES se obligan a aportar en (partes iguales de pesos \$ \_\_\_\_\_ cada uno de ellos en las siguientes fechas: (Detallar) o para el caso de obligaciones con montos diferentes (de la siguiente forma: Detallar montos y fechas de cada aporte).

4.2. Integrarán también este Fondo Común Operativo los bienes que fueren adquiridos con recursos provenientes del mismo. y aquellos que en la aprobación de cada Presupuesto y Programa Anual los miembros del CONSORCIO, se obliguen a aportar.

4.3.-La conformación del Fondo Común Operativo no implicará limitación alguna para que el Representante/tes efectúen pedidos de aportes no previstos en los Presupuestos anuales ni a las obligaciones de las Partes de cumplir con la resolución que emane del Comité Operativo.-

4.4.- El Fondo Común Operativo, no podrá ser disminuido y permanecerá indiviso por todo el término de duración del contrato. En tal sentido, los aportes que se realicen durante su vigencia se considerarán efectuados en forma irrevocable, salvo decisión contraria de los miembros del CONSORCIO tomada en forma unánime por sus integrantes y lo establecido para el caso de disolución del CONSORCIO o el retiro anticipado de alguno de sus miembros.

#### 5.-REPRESENTANTE/TES LEGAL

5.1 A los fines previstos por el artículo 7ª, inciso 11) de la ley se designa por decisión unànime a (PONER DATOS PERSONALES DEL REPRESENTANTE O REPRESENTANTES) como representante/tes del CONSORCIO, quien fija su domicilio en el mismo constituido por aquel, o sea sito en la calle (COLOCAR DOMICILIO FIJADO PARA EL CONSORCIO). Este/os representante/es están , facultado/os a ejercer (en caso de representación plural deberá indicarse si ésta es, en forma conjunta o indistinta) los derechos y contraer las obligaciones necesarias y suficientes para el logro del objeto del presente contrato, debiendo cumplir y hacer cumplir el Programa y el Presupuesto Anual aprobado.

5.2 Son facultades y obligaciones del/de los Representante/tes legal:

Labrar las actas de las reuniones del Comité Operativo en el Libro respectivo.

Debitar del Fondo Comùn Operativo, el costo de todo los gastos necesarios y/o vinculados al cumplimiento del objeto contractual.

Mantener una detallada y ordenada documentación y contabilidad de las operaciones realizadas. A ese efecto, deberá llevar los libros de comercio que fueren necesarios conforme a la ley y confeccionar los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, proponiendo a las partes su aprobación en forma anual dentro de los sesenta días posteriores al

cierre del ejercicio que se trate.- Dicha documentación, deberá reflejar adecuadamente y mediante técnicas contables usuales, todas las operaciones llevadas a cabo en ese período y los resultados económicos obtenidos.

Controlar la existencia de causales de disolución del CONSORCIO e informar de las mismas en tiempo y forma a los miembros de este.

Velar por la exteriorización del carácter de CONSORCIO DE COOPERACIÓN en su relación con terceros, siendo responsable personalmente en caso de haberse obviado la colocación de la leyenda referida en la denominación del CONSORCIO.

Proveer la guardia, custodia, mantenimiento y conservación de los bienes de Propiedad del Consorcio.

Efectuar todos los gastos previstos en el Presupuesto Anual, destinados a solventar las actividades dirigidas al cumplimiento del objeto, legal y contractual.

Adoptar todas las decisiones necesarias para asegurar vidas y bienes en caso de ocurrencia de un siniestro. El Representante comunicará a las Partes, tan pronto como fuese posible, las decisiones así adoptadas, cuyo costo será cargado al Fondo Comùn Operativo.

Proponer a los miembros del CONSORCIO los Presupuestos y Programas Anuales a aprobarse por el Comité Operativo, así como el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Comun Operativo en caso de disolución del CONSORCIO o en caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros en lo que hace a la liquidación del porcentaje del que fuere titular.

Ejecutar las decisiones del Comité Operativo.

Cualquier otra que se hiciere al cumplimiento de la ley y del objeto del presente contrato.

5.3 El Representante cesará en su carácter de tal o podrá ser removido por alguno de los siguientes motivos:

Por renuncia escrita, notificada al Comité Operativo con no menos de 60 días de anticipación a la fecha de su efectivización la que deberá ser aceptada expresamente por dicho órgano.

Por decisión del Comité Operativo sin necesidad de que exista o se invoque justa causa para el cese.

Por disolución, declaración judicial de quiebra del Representante/es

## 6. OBJETO. PLAZO. INICIO DEL EJERCICIO.

El CONSORCIO DE COOPERACIÓN, tiene por objeto:

1. Facilitar, desarrollar, incrementar y concretar exportaciones de bienes producidos a través de la actividad económica de sus miembros, ya sea que se realicen a través del consorcio como exportador propietario de la mercadería o como exportador por cuenta y orden de alguno o algunos de sus integrantes.-
2. Realizar y concretar a través del Consorcio, mediante la efectivización de los aportes de inversión que se establezcan en cada caso, proyectos de elaboración, producción y/o transformación de bienes comprendidos dentro de la actividad económica de los integrantes, destinados a la exportación.-

Se entiende que el objeto del Consorcio, abarca en forma amplia todos los aspectos relacionados con la exportación de bienes, incluyendo aquellos que hacen a su producción, actualización e innovación tecnológica y comercial, promoción, distribución y comercialización en el exterior, así como cualquier otro que este vinculado en forma directa y/o indirecta a la exportación de los mismos.-

El plazo de vigencia del presente CONSORCIO, será de                    años contados a partir de la fecha de (suscripción del presente contrato) o de (inscripción en la I.G.J.), la que se establece asimismo como fecha de inicio del primer ejercicio anual.

## 7.-PORCENTAJES DE PARTICIPACION

Las Partes serán titulares de los siguientes porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO y en los resultados económicos obtenidos:

(PONER PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN. ESTOS PUEDEN NO COINCIDIR ENTRE SI)

## 8. COMITE OPERATIVO.-

8.1 A los efectos de la organización y administración del CONSORCIO se constituye un COMITE OPERATIVO, que será el organismo de máxima autoridad en la administración y conducción de los negocios del CONSORCIO.

8.2 El COMITE OPERATIVO está integrado por todos los miembros del CONSORCIO, ya sea en forma personal o por apoderado, según lo decida y comunique fehacientemente cada integrante.. Cada miembro podrá designar un suplente para que lo represente.

8.3 Las reuniones del COMITE OPERATIVO se realizarán como mínimo mensualmente en el domicilio sito en \_\_\_\_\_ o en cualquier otro lugar que convengan los INTEGRANTES. También podrán , previa notificación fehaciente por parte del representante, a excepción de unanimidad en la asistencia, ser convocadas en cualquier momento por el Representante legal, por propia iniciativa, o a requerimiento escrito de cualquiera de los miembros del CONSORCIO. La convocatoria será notificada por el convocante por escrito a cada miembro del COMITÉ OPERATIVO y al Representante legal en su caso, con una anticipación no menor de cinco (5) días, con indicación del día, hora, lugar y temario de la reunión.

Las reuniones se llevarán a cabo validamente siempre que exista quórum formado por:

- a).-la presencia del número de miembros del CONSORCIO, que representen la mayoría absoluta de los porcentajes de participación en el contrato y
- b).-la presencia de la mayoría absoluta del número de miembros que integran el CONSORCIO.

Los miembros del CONSORCIO que participen de la deliberación, tendrán una cantidad de votos igual al porcentaje de participación en la constitución del contrato.-

En todos los casos, los votos de los miembros del CONSORCIO en el COMITE OPERATIVO serán ejercidos según criterios de razonabilidad.

El Representante legal podrá participar en las reuniones del COMITE OPERATIVO, en las que tendrá voz y no voto, salvo cuando sea integrante del CONSORCIO, en cuyo caso podrá votar en todas aquellas cuestiones que no hagan a su actuación como Representante .-

8.4 Para la aprobación de las cuestiones que se enumeran a continuación, se requerirá el ( \_\_\_\_\_ (%) por ciento) o (unanimidad) de los votos emitibles por la totalidad de los miembros que integran el CONSORCIO:

- (i) nuevos aportes al FONDO COMUN OPERATIVO y/o inversiones relacionadas con el cumplimiento del objeto contractual no previstos en el Presupuesto Anual, que en cualquiera de los casos, representen aportes netos para el Fondo Común Operativo que superen en un \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) por ciento los previstos para ese período anual en el Presupuesto.-

- (ii) la modificación de alguna de las cláusulas del CONTRATO;
- (iii) la renuncia, sustitución de poder, revocación, incapacidad y/o designación de Representante, y/o la modificación del número de ellos establecido en el contrato de constitución del CONSORCIO, y la aprobación de su gestión.-
- (iv) la incorporación de nuevos miembros al CONSORCIO, salvo que la misma provenga por cesión total o parcial de la participación de uno de sus miembros a terceros, en los términos de la cláusula catorce del presente contrato.-
- (v) la separación y/o exclusión de alguno de los miembros del CONSORCIO.

En todos los demás casos las resoluciones serán tomadas por la mayoría absoluta de los votos presentes, que puedan emitirse para lograr la respectiva decisión.

8.5 EL COMITE OPERATIVO tendrá las siguientes facultades:

Determinar y decidir la ejecución de acciones tendientes al cumplimiento del objeto del presente contrato .

Aprobar los estados de situación patrimonial, atribución y distribución de resultados y rendición de cuentas confeccionados por el Representante legal, los que deberán ser tratados dentro de los sesenta días calendario de haber vencido el período anual que se trate. .-

Considerar y aprobar el PROGRAMA ANUAL de actividades que proponga el Representante legal, sus modificaciones y ampliaciones, que tenderán a obtener la máxima rentabilidad y producción en las acciones que se desarrollen para el cumplimiento del objeto contractual.

Considerar y aprobar el PRESUPUESTO ANUAL que proponga el Representante legal, expresado en (dólares estadounidenses) o (pesos), sus modificaciones y ampliaciones

Adoptar o hacer adoptar todas aquellas decisiones necesarias para el cumplimiento de las obligaciones resultantes de las actividades del CONSORCIO.

Considerar y aprobar el programa para la liquidación y partición de los bienes que conforman el Fondo Común Operativo, en caso de disolución del CONSORCIO. En caso de retiro anticipado de alguno de sus miembros, resolver sobre la parte que le corresponda y modalidades de restitución.

## 9.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Son obligaciones de los INTEGRANTES del CONSORCIO:

9.1. Cumplir con todos los aportes y obligaciones establecidas en este Contrato, en los Programas y Presupuestos Anuales y con las que determine en su caso el Comité Operativo.

9.2. Cumplir con las normas legales y reglamentaria nacionales, provinciales y municipales.

9.3.- Colaborar en la búsqueda de los fines y objetivos planteados en este contrato obrando con lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios.

#### 10- PROGRAMA Y PRESUPUESTO ANUAL:

10.1 Treinta días antes de la finalización del ejercicio anual, el Comité Operativo se reunirá para aprobar el Programa y Presupuesto Anual correspondiente al ejercicio siguiente.

10.2 El Representante hará llegar a cada Integrante un proyecto del Programa y Presupuesto Anual, acompañado de una memoria técnica explicativa, con una anticipación no menor a sesenta días de la fecha de finalización del ejercicio vigente. Cada Parte podrá proponer modificaciones, las que serán consideradas en la reunión respectiva.

#### 11- APORTES- EGRESOS E INGRESOS

Los aportes a cargo de las Partes serán pagados en la moneda que se requiera para llevar a cabo las operaciones.

#### 12- INCUMPLIMIENTO:

12.1 El incumplimiento total o parcial por una de las Partes de cualquier obligación establecida bajo este CONTRATO o como consecuencia de su vigencia, producirá la pérdida para la Parte incumplidora de todos los derechos económicos y de voto en el COMITE OPERATIVO derivados de su participación en el CONSORCIO hasta tanto el incumplimiento hubiere sido subsanado.

12.2 Las Partes Cumplidoras deberán abonar en proporción a su participación los montos adeudados por la Parte incumplidora, si así lo resolviese el COMITÉ OPERATIVO por ser necesario para la consecución del objeto contractual. Los certificados contables profesionales que se emitan respecto de tales sumas constituirán título ejecutivo hábil en los términos del artículo 520 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación.

12.3 La Parte Incumplidora deberá pagar intereses por los montos que adeudare a las demás Partes a la tasa equivalente a la que cobra el BNA para las operaciones de descuento a 30 días vigente al día del incumplimiento por todo el período. La Parte Incumplidora será responsable por todos los daños que sufrieran las demás Partes.

### 13. CESION DE DERECHOS:

13.1 Si cualquiera de las Partes decide vender su participación en el CONSORCIO, las Partes no vendedoras tendrán derecho a realizar la primera oferta, ya sea en conjunto o en forma individual. La Parte vendedora no estará obligada a aceptar dicha oferta.

Si ninguna de las Partes no vendedoras ejercieran el derecho de realizar la primera oferta dentro de los treinta (30) días, la Parte vendedora podrá ofrecer la venta de su participación a terceros dentro de los noventa (60) días subsiguientes. Antes de concluir la operación, deberá comunicar en forma fehaciente a los miembros del CONSORCIO el monto y condiciones de la propuesta, quienes tendrán preferencia, a igualdad de precio y condiciones, en la adquisición, ya sea en forma conjunta o individualmente. En caso que solo algunos de los miembros participaren de la adquisición, los porcentajes acreecerán en proporción a sus respectivas participaciones.

### 14. SEGUROS Y LITIGIOS

14.1 El Representante legal contratará los seguros que el Comité Operativo resuelva tomar.

14.2 Todos los resarcimientos por daños ocasionados por las actividades del CONSORCIO, que no resulten cubiertos por las pólizas de seguros contratadas, serán absorbidos por las Partes en la forma establecida en la cláusula de responsabilidad ante terceros.

14.3 El Representante legal notificará con prontitud a las Partes las reclamaciones o litigios que pudieran plantearse referidos a las actividades del consorcio, y el Representante legal solucionará, transará o defenderá todas las reclamaciones o demandas entabladas por terceros contra el CONSORCIO derivadas de sus actividades siguiendo las instrucciones del Comité Operativo.

Toda transacción por un monto superior a \_\_\_\_\_ deberá requerir la previa aprobación del Comité Operativo.

### 15- INFORMACION CONFIDENCIAL:

Las PARTES se comprometen a no revelar a terceros, información acerca de asuntos o negocios del CONSORCIO y/o específica de sus miembros, excepto que tal información fuese solicitada por autoridad judicial competente o correspondiera en virtud de disposición legal.

### 16- RESPONSABILIDAD ANTE TERCEROS.-

La responsabilidad de los INTEGRANTES ante terceros, derivada de la existencia, actividades y/u obligaciones contraídas por el CONSORCIO, será simplemente mancomunada y divisible en forma

proporcional a los porcentajes de participación en el contrato de CONSORCIO.- En cualquier caso, se limitarán como máximo, al monto de los aportes comprometidos destinados al Fondo Común Operativo.

#### 17- REGIMEN TRIBUTARIO

El Representante legal tendrá la obligación de determinar y pagar los Tributos que correspondan abonar al CONSORCIO

#### 18- LEGISLACION APLICABLE. JURISDICCION Y COMPETENCIA.

18.1 El CONTRATO se registrará e interpretará de acuerdo a las leyes de la República Argentina.

18.2 Las partes, resuelven desde ya someterse a la Jurisdicción de los Tribunales con asiento en renunciando a cualquier otro fuero y/o jurisdicción que les pudiera corresponder.

(EVENTUALMENTE SE PUEDE PONER UNA CLAUSULA DE ARBITRAJE)

#### 19- DOMICILIOS Y NOTIFICACIONES

Las Partes constituyen domicilio legal en los que a continuación se detallan:

Todo cambio de domicilio efectuado por alguna de las Partes sólo podrá ser comunicado a las demás Partes y al Representante legal mediante aviso fehaciente.

#### 20. DISOLUCION DEL CONTRATO

20.1 El presente Contrato se extinguirá por:

Decisión unánime de los INTEGRANTES.

Expiración del plazo convenido, consecución del objeto o imposibilidad sobreviniente de lograrlo.

Reducción a uno del número de INTEGRANTES.

#### 21- MISCELANEAS:

21.1 Los plazos mencionados en este Contrato, salvo estipulación expresa en contrario, se computará por días corridos.

21.2 El Impuesto de Sellos, de corresponder, será abonado por las Partes en proporción a sus Porcentajes de Participación.

21.3 En este Contrato (i) los títulos de las cláusulas se insertan para mejor referencia solamente y serán ignorados en la interpretación del mismo, (ii) cada término contable que no haya sido definido de otro modo tiene el significado que le asignen los principios de contabilidad

generalmente aceptados en la República Argentina, (iii) si el contexto así lo requiere, las palabras en singular incluyen el plural y viceversa, y las palabras en género masculino, femenino o neutro incluyen el masculino, el femenino y el neutro.

## 22. DOCUMENTACION DE LAS PARTES

Las partes acompañan copia de la siguiente documentación que se agrega como Anexo :

Estatuto social y constancia de inscripción en el Registro respectivo.

Acta de \_\_\_\_\_ Nro. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ donde se aprueba la participación societaria en el presente Contrato de CONSORCIO

En \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 200 se firma el presente en \_\_\_\_\_ ejemplares de un mismo tenor a un sólo efecto, uno para cada una de las partes.

