



“Comercializadora de Alimentos Gourmet y Vinos de San Juan en Bariloche”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Diego Leonardo Serrate

Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, Abril 2016

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Oportunidad de Negocio	6
Análisis Externo	8
Modelo de negocios	10
Selección de línea de productos	11
Distribución logística de los productos	15
Identificación de clientes	21
La cadena de valor.....	24
Asegurar Precios competitivos.....	29
Acciones de promoción y venta	33
Modelo de flujo de ingresos.....	36
Análisis Financiero.....	41
Conclusiones	51
ANEXO 1 - Productos gourmet	52
ANEXO 2 - San Carlos de Bariloche - Mercado Meta	56
ANEXO 3 - PESTEL - Evolución del sector turismo	60
ANEXO 4 – Análisis de la industria	68
ANEXO 5 – Tabla de evaluación de transportes alternativos.....	79
ANEXO 6 – EL proceso Logístico	80
ANEXO 7 - Estrategia de Comunicaciones.....	84
ANEXO 8 - Plan de Operaciones	90
ANEXO 9 - Gestión de personas	104
ANEXO 10 - Plan de Implementación	107
ANEXO 11 - RSE y Sustentabilidad.....	108
ANEXO 12 - Análisis de Riesgos	112
ANEXO 13 – Cálculo Mes Base	115
ANEXO 14 – Parámetros cálculo plan de ventas	116

ANEXO 15 – Detalle de cantidades	117
ANEXO 16 – Ventas devengadas	119
ANEXO 17 – Compras devengadas.....	120
ANEXO 18 – Cálculo de Costos	121
ANEXO 19 – Compras y Ventas percibidas.....	125
ANEXO 20 – Cuadro Fiscal	126

Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación de costos de transporte	18
Tabla 2 Proyección de Costos.....	27
Tabla 3 Detalle de costos operativos y de administración.....	28
Tabla 4 Costos de Recursos Humanos.....	28
Tabla 5 Precios de Venta y Costos de Adquisición	30
Tabla 6 Comparación con gran distribuidor	31
Tabla 7 Plazo de financiación por línea de productos.....	32
Tabla 8 Modelo de Venta Mensual	38
Tabla 9 Crecimiento de Ventas Inicial	39
Tabla 10 Variaciones de ventas por estacionalidad	39
Tabla 11 Compras y Ventas	40
Tabla 12 Inversiones Fijas.....	42
Tabla 13 Plazos de pagos y cobros	43
Tabla 14 Total Inversiones	43
Tabla 15 Estado de Resultados - Año 1 a 5	44
Tabla 16 Estado de Resultados - Año 6 a 10	44
Tabla 17 Balance Proyectado - Año 1 a 5	45
Tabla 18 Balance proyectado - Año 6 a 10.....	46
Tabla 19 Flujo de Fondos - Año 0 a 5	47
Tabla 20 Flujo de Fondos - Año 6 a 11	47
Tabla 21 Composición de tasa de descuento	48
Tabla 22 Evaluación Financiera	48
Tabla 23 Análisis de sensibilidad	49
Tabla 24 Entrada de turistas	61
Tabla 25 Estadía Media	63
Tabla 26 Plazas ocupadas.....	64
Tabla 27 Participación en plazas ocupadas.....	66
Tabla 28 Diamante de Porter - Valoración.....	72
Tabla 29 Resumen por fuerza competitiva	73
Tabla 30 Matriz de perfiles competitivos.....	78
Tabla 31 Evaluación de transporte alternativo	79
Tabla 32 Presupuesto de Marketing	87
Tabla 33 Proyectos IT	103
Tabla 34 Perfil de puesto.....	104
Tabla 35 Matriz de Riesgos.....	112
Tabla 36 Plan de mitigación	114

Resumen Ejecutivo

El presente plan proyecta la creación a empresa comercializadora de vinos y otros productos gourmet, especializada en marcas y productos abastecidos desde la provincia de San Juan, Argentina, producidos por empresas pyme, enfocados en el mercado de San Carlos de Bariloche y zonas aledañas.

Para ello se plantea un modelo Distribuidor con un portfolio que incluye frutas secas, desecados, vinos, productos gourmet y aceite de oliva, administrando operaciones de transporte, almacenaje y distribución.

A su vez se estructurará un plan de marketing de acuerdo al mercado objetivo, orientado a clientes minoristas/detallistas y canal Horeca, basado en gran medida en la interacción en redes sociales.

La oferta de productos y marcas novedosos para los clientes y clientes novedosos para los proveedores, (apertura de mercado) será uno de los pilares de la construcción de valor del proyecto.

La venta y distribución se ejecutará con un equipo operativo de 9 personas: 1 coordinador general, 1 persona en San Juan y 7 en San Carlos de Bariloche.

Se considera como recursos clave la estructura logística, el capital de trabajo, el sistema de relacionamiento con el cliente, y el equipo de ventas / distribución en SCB.

Se desarrolla una estructura de costos orientada a costos variables, con operaciones que permiten lotes de baja escala a costos competitivos.

La inversión requerida es de AR\$ 672.958, incluyendo inversiones fijas y capital de trabajo.

La proyección de ventas para los primeros 4 periodos es:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
\$ 2.609.889	\$ 9.967.545	\$ 10.366.247	\$ 10.780.897

El VAN del proyecto es de \$ARS 1,602 millones; tomando para su cálculo una tasa de descuento de 15,74%, y la TIR de 48%.

Oportunidad de Negocio

La oportunidad atendida reside en la vinculación eficiente entre las ofertas y demandas previamente mencionadas, mediante campañas de apertura de mercado conjuntas, desarrollo de opciones logísticas económicas, planes de retención, con la apertura potencial de puntos de venta al público.

Será necesario desarrollar las competencias distintivas necesarias para una operación eficiente y una comunicación bidireccional con el cliente. Así, la oportunidad de Negocio se configura en tanto la empresa logre orquestar las siguientes fases o tareas:

- 1) La selección de una línea de productos gourmet sanjuaninos de alta calidad. Esto requerirá del trabajo en conjunto con las empresas Pymes seleccionadas, en San Juan, para asegurar la calidad, variedad y presentación de los productos a comercializar.
- 2) La distribución logística de los productos – transporte, distribución y venta – al mercado meta seleccionado (San Carlos de Bariloche). Habida cuenta que el costo de transporte es crucial para justificar la rentabilidad de las operaciones, se deberá estudiar alternativas de distribución propias – y no a través de distribuidores establecidos – que permitan reducir los costos de transporte, distribución y bodegaje en destino.
- 3) La selección de los Clientes en el mercado meta, poniendo atención a los detallistas y Horeca gourmet que están establecidos en la plaza. Organizar la “venta” de los productos a dichos Clientes.
- 4) La organización del aparato de distribución para que la Demanda calce con la Oferta de los productos comercializados.
- 5) Asegurar Precios competitivos de los productos comercializados en el mercado de destino.
- 6) Las acciones de Promoción y venta para alcanzar los objetivos de venta.

Mercado

Definido en términos geográficos, el mercado meta será San Carlos de Bariloche y zonas aledañas. La selección de este mercado se fundamenta en:

- Es la ciudad más poblada de los Andes patagónicos.
- Es el primer destino turístico de la Patagonia.
- Se observa una ausencia casi total de marcas de empresas sanjuaninas pymes del rubro (con las dificultades logísticas como primera causa).
- Se cuenta con un socio con una red de contactos en destino.

Se presenta mayor información en el anexo “San Carlos de Bariloche – Mercado Meta”

Dentro de este marco geográfico, el plan propone un negocio Business to Business en el canal Horeca, y minoristas de canal gourmet y/o vinotecas, siempre dentro del límite San Carlos de Bariloche y pueblos aledaños.

Análisis Externo

Se observa un ambiente externo como una oportunidad moderada en la actualidad, aunque la evolución en lo que refiere al clima de negocios estará relacionada con el ámbito político.

En lo que hace a factores políticos y económicos, el clima de negocios en Argentina dependerá del resultado de las elecciones presidenciales de 2015. Si bien lo calificamos como neutro, el resultado de las nuevas políticas económicas podrá o no producir una reversión del ciclo económico negativo y un contexto más favorable o adverso.

A su vez, la evolución de la política cambiaria (que es uno de los principales ejes de discusión en la campaña) será clave para la evolución de los precios en moneda extranjera, la afluencia de turismo extranjero, y el nivel de actividad del sector Horeca en Bariloche.

Análisis de la industria

El proyecto se enmarca en el sector “Alimentos y Bebidas”. El mercado de AyB de San Carlos de Bariloche se estima en USD 116 millones, compuesto de USD 77,5 millones de consumo de residentes, y USD 38,9 Millones de consumo de viajeros.

El 20% del consumo de residentes se canaliza a través del canal de Almacenes y Polirubros (negocios de cercanía).

De acuerdo a la evaluación desarrollada, se detecta como amenaza el grado de rivalidad competitiva, y como oportunidad el poder de negociación con los proveedores y compradores.

El detalle del análisis de los vectores se presenta en el anexo “Análisis de la industria”.

La demanda de la industria

La demanda de alimentos y bebidas en Argentina ha crecido en la última década (2001-2010). En 2014 se observó una contracción.

La demanda de servicios gastronómicos relacionados al turismo están relacionadas con la cantidad de viajeros, gasto diario por viajero, y cantidad de días / viajero.

En ambos casos sería esperable que se retome el crecimiento luego de cambio de expectativas, relacionado al cambio de gobierno.

En lo que refiere al mercado del vino en particular, se observa una contracción del consumo interno, caracterizándose específicamente por la caída en las ventas de las gamas más bajas, y el incremento de las ventas de los vinos de gamas mayores. El consumidor bebe menos, pero de mayor calidad.

En lo que refiere a costos, no existen costos fijos relevantes.

Las barreras de salida son bajas (No existen inversiones en activos fijos específicos, no hay costos fijos de salida altos, etc.)

Caracterizamos la industria como moderadamente atractiva. El poder de negociación con los clientes puede sostenerse con altos niveles de servicio. Sin embargo, ante el alto grado de rivalidad se le exigirá un alto grado de eficiencia del modelo, en lo que refiere a transporte y almacenaje.

En lo que refiere al proceso comercial, se identifica como factor clave la innovación en la comunicación con el cliente.

Modelo de negocios

El modelo de negocio se ajusta a un modelo Distribuidor basado en relaciones colaborativas con sus proveedores, cercanía con el cliente, y eficiencia operativa, siendo una de sus características centrales la apertura de mercados no tradicionales para los productores de alimentos gourmet de San Juan de baja escala.

La oferta de productos novedosos para los clientes y clientes novedosos para los proveedores, (apertura de mercado) será uno de los pilares de la construcción de valor del proyecto.

Siguiendo el esquema presentado, se profundiza a continuación cada una de las fases o tareas.

Selección de línea de productos

La compañía ofrece a sus clientes un portfolio de vinos y alimentos gourmet de media a alta gama, diferenciados, de fabricantes pymes de San Juan (escalas bajas, producción artesanal, productos exclusivos).

La empresa comercializará productos típicos de San Juan, definidos por sus condiciones geográficas y climáticas, entre otros:

- **Vinos**



- **Pasas de uva**



- **Tomates desecados**



- Dulces de membrillo y otras frutas



- frutos secos (nueces, almendras, pistachos)



- Aceites de oliva, aceitunas verdes y negra



- especias aromáticas (albahaca, ciboulette, estragón francés, lemonn grass, menta blanca o japonesa, orégano, romero, tomillo, lavanda).

- **Pastas (de desecados, de aceitunas, de frutos secos, de semillas, aderezos).**



En general son alimentos, como materia prima o como productos elaborados, producidos con estándares de calidad alta. Estos estándares deberán ser homologados con el cliente, y comunicados eficientemente.

Son alimentos de origen natural, saludables y aportan sabor y sofisticación a las comidas.

En todos los casos los productos se comercializan de acuerdo a su RNPA (Registro Nacional de productos alimenticios) vigente.

No se prevé realizar cambios de marca, denominación o envases.

La red de proveedores se componen de:

- **Vinos:** Finca Sierras Azules, Alta Bonanza de los Andes, Valcosta, Merced del Estero, San Juan de la Frontera, Bodegas Bórbore, Tierra del Huarpe.
- **Pasas de uva:** Tucuma, Lomas del Sol, HF Paños, Cava Bianca.
- **Tomates desecados:** Wiszniovski – Doldan.
- **Dulces de membrillo y otras frutas:** Dulces Pizarro, Uvapan, Namnia, Huertas de Cuyo.
- **frutos secos (nueces, almendras, pistachos):** Caliva, Hierrezuelo, Polo Pistachero.
- **Aceites de oliva, aceitunas verdes y negra:** Finca San Quintí, Anforas de Oliva, Trilogía, 4 generaciones, Finca del enlace.

- **Especias aromáticas:** Wiszniovski – Doldan.
- **Pastas (de desecados, de aceitunas, de frutos secos, de semillas, aderezos.**
De la presilla, Huertas de Cuyo, Angelia.

Distribución logística de los productos

La cadena de distribución estará compuesta por los siguientes eslabones:

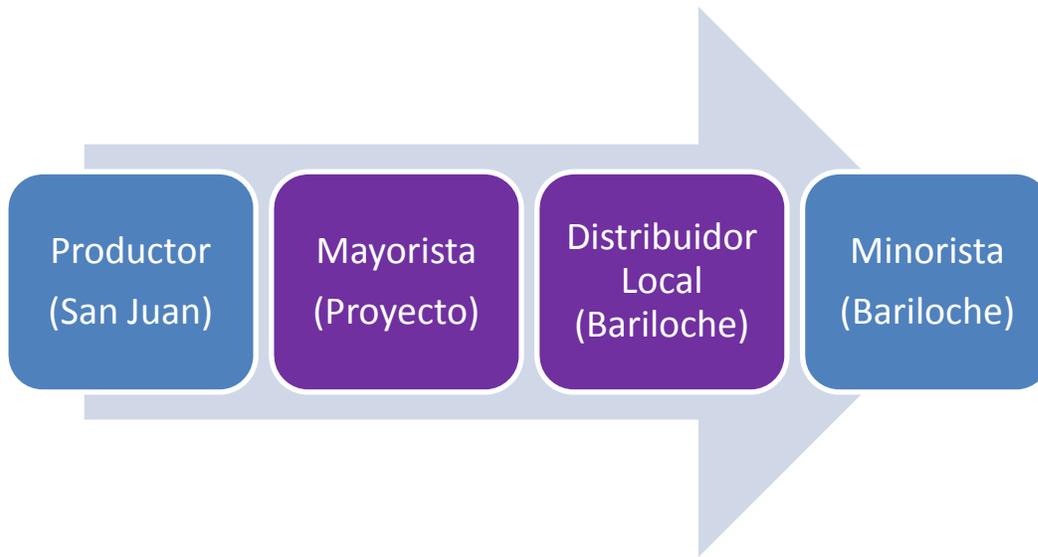


Ilustración 1 Cadena de distribución

El flujo logístico de materiales de la empresa incluirá:

- A. **Pick up de productos y consolidación en San Juan.** Las entregas de los proveedores se reciben en el warehouse.

En referencia a esto, se desarrolló un proyecto de investigación para evaluar el comportamiento del proceso, en referencia a tiempos, costos y calidad de servicios.

Para este proceso se utiliza una bodega subcontratada en la ciudad de San Juan, ubicada en un predio logístico en ruta 20, km 3,5.

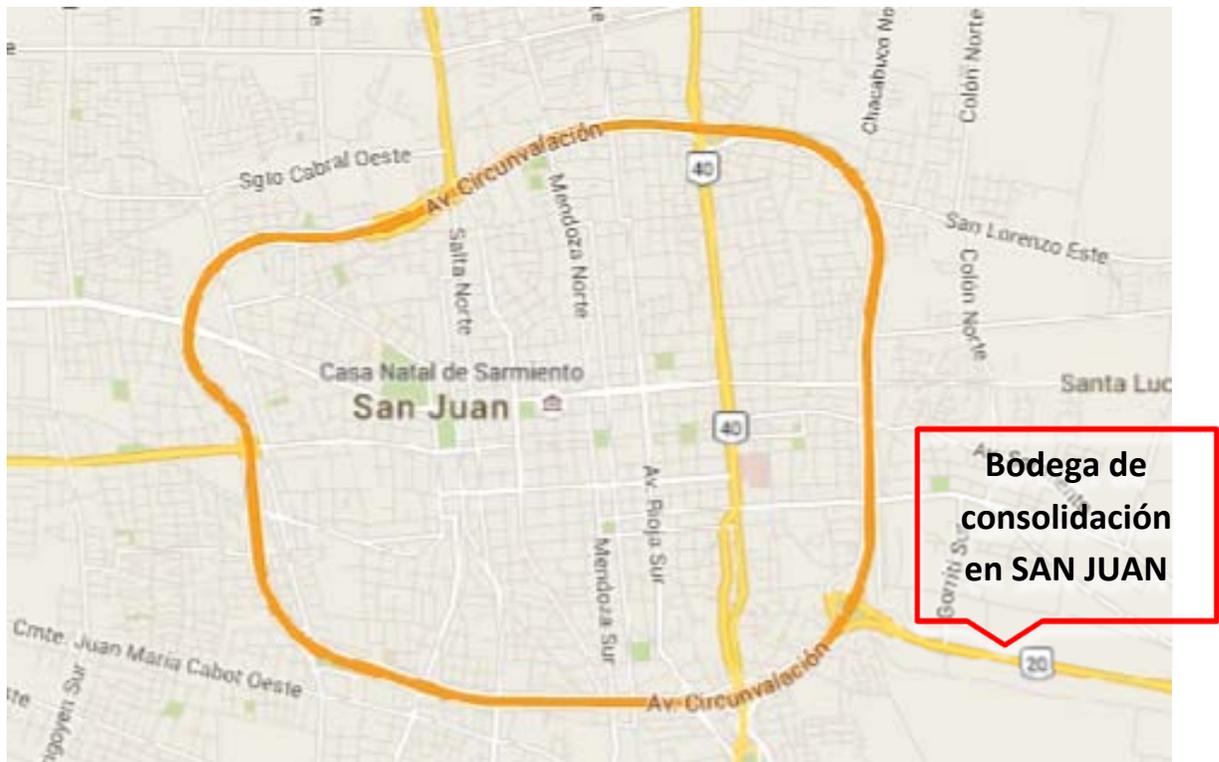


Ilustración 2 Ubicación tentativa de Bodega en San Juan

B. **Transporte San Juan – San Carlos de Bariloche.** La distancia es de 1.434 km, de rutas de asfalto en buen estado, con una duración estimada de 20 horas.

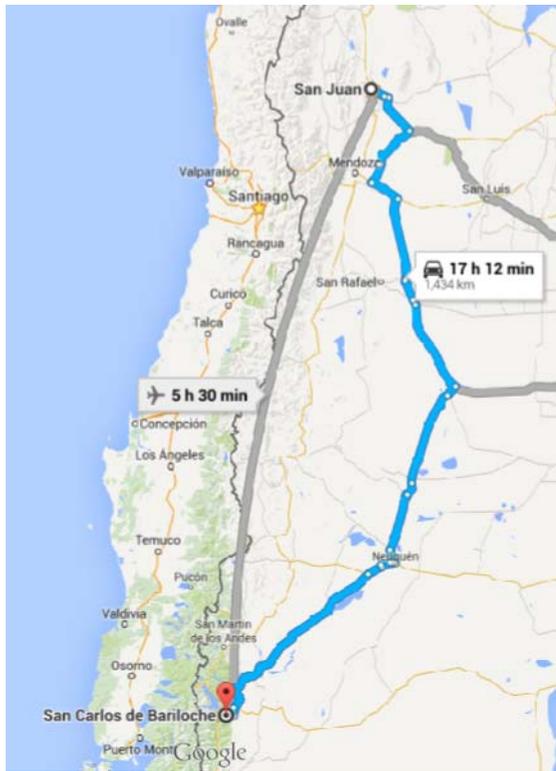


Ilustración 3 Mapa de Ruta San Juan - SC Bariloche

Respecto al transporte, se evalúan 3 procesos alternativos:

- a) Transporte en vehículo liviano propio, con capacidad de carga hasta 6 tn.
- b) Transporte tercerizado, con hoja ruta San Juan – Buenos Aires – Bariloche. Si bien implica un trasbordo, y un recorrido sensiblemente mayor en kilómetros y tiempo, puede resultar conveniente debido a la mayor oferta disponible del servicio, lo que deviene en mayores frecuencias y mejores costos / km.
- c) Transporte tercerizado, con hoja ruta San Juan – Mendoza – Neuquén – Bariloche. Este proceso demanda dos trasbordos, pero es el que minimiza la distancia recorrida, aunque se estima con menores frecuencias y mayores costos / km.

Se realizaron ensayos con las tres opciones, enviándose un pallet por cada una de las vías alternativas.

A continuación se presentan los resultados observados:

Alternativa	A	B	C
Costo Total / pallet	4116,03	3421,00	2857,00
IVA	Incluido	718,41	599,97
TOTAL con IVA	4116,03	4139,41	3456,97
Mínimo requerido	2 pallets	1 pallet	1 pallet
Salida	20/7/15	5/8/15	5/8/15
Llegada	22/7/15	14/8/15	12/8/15
Duración	3 días	9 días	7 días

Tabla 1 Comparación de costos de transporte

Nota sobre la opción A: demanda 5 días con el retorno a San Juan (esto impacta en el costo del conductor, lo que está considerado). En esta alternativa no está considerado seguro de transporte de la mercadería.

Nota sobre la opción B: Respecto a la experiencia realizada, se considera que puede optimizarse el tiempo de coordinación en Buenos Aires, reduciendo el tiempo de tránsito en 2 días.

Conclusiones: De las alternativas evaluadas la más conveniente, por costos, tiempos y riesgos, es la opción C, Transporte tercerizado, con hoja ruta San Juan – Mendoza – Neuquén – Bariloche

El transporte por camión completo que utiliza la ruta de la opción C implica inclusive una reducción importante del costo por pallet (-55%).

Esta operación con camión completo se justifica económicamente cuando las operaciones alcanzan una escala de 22 pallets / mes.

Los costos están detallados en el Anexo 18 – Cálculo de costos.

C. Almacenaje y distribución en Bariloche. Se prevé la operación de una bodega con capacidad de operación (recepción, almacenaje, picking, conformación de pedido y expedición).

La selección de la bodega y su operación se definirá en función de las previsiones de venta.

Se estima que 50 m2 soportará la operación.

Para ello se analizan 3 alternativas en diferentes localizaciones:

- a) Zona Ñireco
- b) Zona Pioneros Km 8
- c) Zona Bustillo km 13

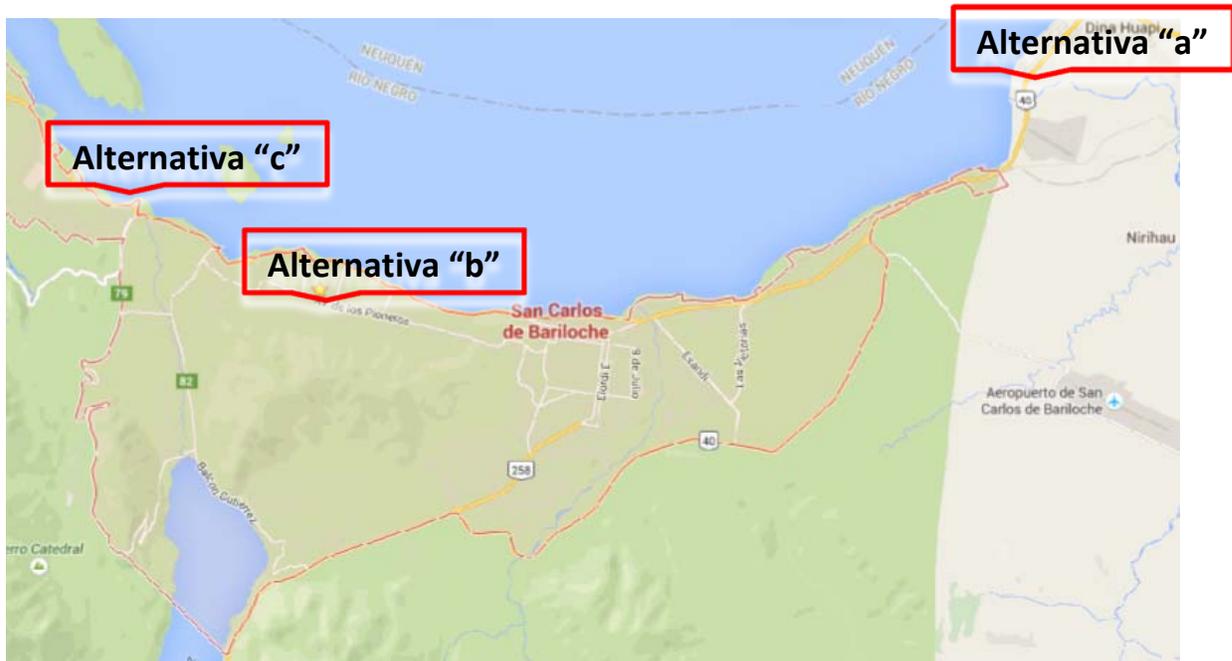


Ilustración 4 Ubicación de bodega en SC de Bariloche

D. Venta y Distribución en San Carlos de Bariloche

El proceso de distribución se realizará a través de **sub-contratistas autónomos** (denominados internamente como “distribuidores locales independientes”), cada uno con su respectivo vehículo, que cumplirán con la función comercial y de distribución capilar.

Se delimitarán zonas de venta para la planificación del proceso de marketing, preventa y venta. Inicialmente serán 3: A) San Carlos de Bariloche, Centro y Zona Norte o “Los kilómetros” y Dina Huapi. B) Localidades hacia el Norte C) Localidades hacia el sur. La delimitación de zonas (cantidad de zonas, amplitud) deberá re-

evaluarse bimestralmente, considerando su evolución en volumen de ventas, costos, número de clientes, venta promedio, rentabilidad, riesgos y potencial de crecimiento.

Identificación de clientes

El consumidor podrá ser una persona que gusta de productos gourmet, y que los compra en tiendas al detalle de características gourmet, o los consume en hoteles y restaurantes. En el anexo “El consumidor final” se presenta una descripción del mismo.

El negocio se plantea como Business to Business.

Para la segmentación del mercado, se utiliza como primer criterio el modo de consumo:

- On-trade (consumo extra-doméstico) y
- Off-trade (Consumo en el hogar).

Adentro del on-trade, en el canal HORECA, se segmenta en función tamaño de las empresas, y se propone enfocar en las empresas de tamaño pyme.

- Canal Horeca (Hoteles, Restaurantes y Caterings).

En el off-trade, y considerando los distintos canales alternativos, se selecciona el segmento de locales de cercanía, y también se aplica segmentación por tamaño de los clientes, enfocando en aquellos de tamaño pyme.

A su vez, para estos clientes, se proponen los siguientes minoristas potenciales:

- Minoristas de canal gourmet y/o vinotecas.
- Verdulerías con productos de calidad.
- Minoristas de productos naturales.
- Minoristas de productos artesanales y regalería.
- Panaderías y Chocolaterías artesanales

En todos los segmentos se operará dentro del límite geográfico de San Carlos de Bariloche y zonas aledañas.

Para todos los casos, dentro de cada segmento, se consideran empresas pequeñas. Esta distinción debe aplicarse especialmente en el canal Horeca. El resto de los minoristas por lo general, y salvo excepciones, son empresas pequeñas.

El mercado se mueve con una clara estacionalidad, marcando las temporadas altas la temporada estival, la temporada de invierno, y los fines de semana largos.

Estos clientes prefieren la comunicación personal. En general los responsables de las compras son los propietarios del negocio, y tienen a su cargo también la operación.

El cliente requerirá que nuestra propuesta se convierta en una oportunidad de negocio. Es decir, nuestra oferta deberá ofrecerle la oportunidad de:

- Ampliar su facturación a través de la incorporación de nuevas líneas de productos.
- Mejorar su rentabilidad a través de menores costos que los proveedores actuales.
- Incrementar el valor ofrecido a sus clientes a través de productos de mejor calidad a costos similares.

Su comportamiento en lo que refiere a la compra estará ligado a la eficiencia.

Estimación de mercado y cantidad de clientes:

De acuerdo a la estimación de mercado realizada (USD 116 M), y al flujo de ingresos previsto, implica una participación de mercado de estimada de 1 a 1,5%.

Sería esperable una facturación mensual por cliente entre USD 1.000 y USD 3.000.

Esto implica el desarrollo de entre 80 y 120 clientes.

Se efectuaron envíos de prueba, los cuales se han canalizado a través de los siguientes clientes:

Canal gourmet (Don Diego, La quesería del Sur, Finca Beron y La tranquera)

Vinotecas (Freixa, Eflein, Patagonia, DinaHuapi y Campichuelo)

Almacenes naturales (Pioneros, Marcelo, El indio bueno, Quinoa y Alsina)

Restaurantes (Pepe, Pizarrock, Bianchi, Península y Dirty).

Se probaron vinos, aceitunas, aceites de oliva, dulces de membrillo, productos gourmet, pistachos, nueces y almendras.

La calidad de los productos fue muy bien valorada por todos los clientes.

Se definieron precios máximos de venta en función de los precios de la competencia, los que se utilizaron como referencia para el desarrollo del mes base.

La cadena de valor



Ilustración 5 Cadena de Valor

Estrategia de Operaciones

Una de las oportunidades del negocio se encuentra en asegurar la eficiencia entre los eslabones de la cadena de abastecimiento, cubriendo tres niveles posibles: Agente, Mayorista y Minorista; en una sola figura de distribuidor además de los diferentes niveles de especialización logística: Clasificación, División de volumen, Mantenimiento de inventarios, Ubicación geográfica conveniente y Servicios prestados; donde un buen servicio al cliente es el resultado de la correcta coordinación de estas actividades.

Se describen los componentes de la cadena de valor:

1. **Abastecimiento:** que va a estar operado por la base de San Juan de la empresa.
2. **Transporte a SCB:** Será coordinado por la empresa, ejecutado a través de subcontratistas.
3. **Distribución (Procesamiento de pedidos, control de inventarios, almacenaje):** Operado por la empresa en su base de San Carlos de Bariloche.
4. **Ventas y Marketing:** Será coordinado por la empresa, ejecutado a través de subcontratistas (Distribuidores locales independientes).

5. **Postventa:** *Será coordinado por la empresa, ejecutado a través de subcontratistas (Distribuidores locales independientes)*

La estrategia de compras y política de stocks de seguridad se detallan en el anexo “Plan de Operaciones”.

Tecnología, procesos, recursos claves, rol de las personas

Respecto a tecnología, se prevé equipamiento de base y soft de gestión. Se considera (no definido aún) una tienda online, solo para gestión de pedidos de clientes ya desarrollados.

En el anexo Plan de Operaciones se detalla el plan de IT (Hard, Soft y comunicaciones) para el proyecto y sus respectivos costos.

Recursos claves

Se identifican como recursos claves:

- Bodega en San Carlos de Bariloche. Si bien se puede tercerizar la operación logística de recepción y des-palletizado, consideramos necesaria una bodega que permita la administración de stocks que aseguren niveles de servicio mínimos.
- Capital de
- trabajo para financiar el ciclo comercial. El flujo logístico más el proceso comercial, requieren capital de trabajo que asegure la cadena de pago hasta tanto el negocio supere la etapa de start-up.-
- Sistema CRM. Debe existir un sistema de gestión predeterminado para la administración de las relaciones con los clientes.
- Equipo comercial en SCB.

Actividades claves

Las actividades claves son:

- Selección e incorporación de productos al portafolio.

- Proceso logístico.
- Comunicación con el cliente.
- Venta

Asociaciones claves

Se identifican como asociaciones claves:

- Proveedores: Será clave un relacionamiento que asegure un proceso de abastecimiento eficiente, y que permita financiar parte del ciclo comercial con el proveedor.
- Equipo de distribuidores independientes subcontratados en San Carlos de Bariloche, para concluir con la entrega de los productos en los clientes. Los distribuidores deberán contar con vehículos habilitados para ejecutar la distribución capilar. En este sentido se espera que sean cuentapropistas, propietarios de vehículos que operan (idealmente) por sí mismos la distribución. Los vehículos previstos se caracterizan como comerciales ligeros y pequeños, con capacidad de carga de hasta 500 kg, ágil para la distribución en zonas urbanas.

Estructura de costos

Se propone una estructura de costos orientada fuertemente a costos variables, con un modelo de negocio con bajos costos fijos.

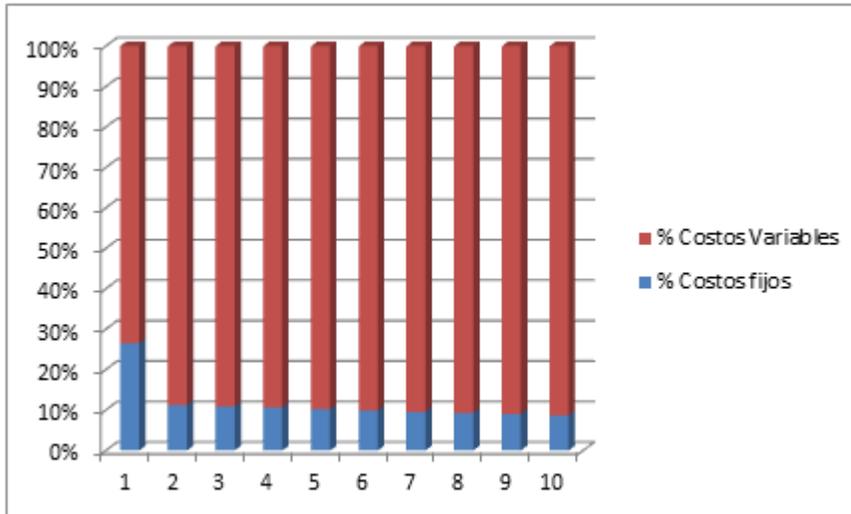


Ilustración 6 Porcentaje de Costos Fijos y Variables

La proyección de costos (presentada en miles de pesos):

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costo mercadería vendida	\$ -1.728	\$ -6.602	\$ -6.866	\$ -7.098	\$ -7.426	\$ -7.723	\$ -8.032	\$ -8.353	\$ -8.687	\$ -9.035
Otros Costos variables directos	\$ -338	\$ -1.290	\$ -1.342	\$ -1.395	\$ -1.451	\$ -1.509	\$ -1.565	\$ -1.632	\$ -1.697	\$ -1.765
Costos fijos	\$ -746	\$ -997	\$ -1.003	\$ -1.006	\$ -1.009	\$ -1.013	\$ -1.017	\$ -1.020	\$ -1.024	\$ -1.029
TOTAL COSTOS	\$ -2.812	\$ -8.888	\$ -9.210	\$ -9.500	\$ -9.886	\$ -10.245	\$ -10.613	\$ -11.006	\$ -11.409	\$ -11.829

Tabla 2 Proyección de Costos

A continuación se muestra la apertura de costos fijos mensuales de operación y administración.

DETALLE DE COSTOS operativos y de administración	
Concepto	Costo mensual
Recursos Humanos	\$ 55.370,00
Servicios oficina y depósito Bailoche	\$ 480,00
Insumos Oficina	\$ 500,00
Comunicaciones	\$ 1.500,00
Viáticos	\$ 2.500,00
Servicio de depósito terciarizado SJ	\$ 4.000,00
Seguro Integral Negocio	\$ 400,00
Alquiler Bodega-Oficina Bariche	\$ 12.000,00

TOTAL	\$ 76.750,00
--------------	---------------------

Tabla 3 Detalle de costos operativos y de administración

DETALLE DE COSTOS RUBRO RECURSOS HUMANOS

Puesto	Cantidad	Salario Bruto	Contribuciones Patronales	Costo Mensual
Responsable de operaciones	1	\$ 10.500,00	\$ 2.730,00	\$ 13.230,00
Asistente administrativo logístico SJ	1	\$ 7.000,00	\$ 1.820,00	\$ 8.820,00
Asistente administrativo logístico SCB	1	\$ 7.000,00	\$ 1.820,00	\$ 8.820,00
Distribuidor	6	\$ 3.500,00		\$ 21.000,00
Asesoramiento Contable	1	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Asesoramiento Legal	1	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
TOTAL				\$ 55.370,00

Tabla 4 Costos de Recursos Humanos

Asegurar Precios competitivos

Estrategia de precio Para el inicio y el largo plazo

La estrategia de precios para el inicio de la operación estará basada en condiciones de mercado. Para algunos productos (vino) será necesaria una estrategia de penetración, mientras que en otros casos (pastas de tomate preparadas, o dulces artesanales) se utilizará una estrategia de descreme.

Se espera una revisión trimestral de precios, aunque deberá verificarse la evolución mensualmente (o con una frecuencia menor si el contexto lo demandase), debido a la tasa de inflación observada.

En el anexo 13 – cálculo Mes base se presenta el detalle total de los precios de venta unitario (columna g). Estos precios se establecen en función de las estrategias mencionadas, y de acuerdo a las posibilidades de comercialización observadas con los 3 envíos realizados.

A modo de ejemplo se presenta a continuación precios de venta y costo de adquisición.

Producto	Presentación	Precio de venta Unitario	Costo Adquisición (px proveedor + Logística)	Margen
OLIVÍCOLA				
Aceite Oliva SQ (suave)	5 lt	\$ 358,93	\$ 259,12	28%
Aceite Oliva SQ (suave)	2 lt	\$ 164,82	\$ 118,99	28%
Aceite Oliva SQ (suave)	1 lt	\$ 83,21	\$ 60,07	28%
GOURMET Y DULCES				

Dulce de membrillo en lingote Pizarro	454 gr	\$ 24,77	\$ 16,98	31%
VINOS Y ESPUMANENTES				
Mil vientos (Cab Suav-Malbec o Torrontes seco)	6x750 cc	\$ 68,58	\$ 49,47	28%
FRUTOS SECOS				
Pistacho Snack tostado salado	1kg	\$ 161,69	\$ 117,46	27%
Pistacho Pelado Natural	1kg	\$ 277,96	\$ 183,03	34%
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	1kg	\$ 194,64	\$ 128,16	34%
Almendra partida wara	1 kg	\$ 177,14	\$ 128,69	27%
Almendra Non pareil marcada	1kg	\$ 205,71	\$ 135,45	34%
Tomate Desecado	5 Kg	\$ 482,14	\$ 350,26	27%

Tabla 5 Precios de Venta y Costos de Adquisición

Ventajas respecto a otros distribuidores

Los grandes distribuidores desarrollan (e imponen) condiciones de compra mucho más agresivas que las que prevé nuestro proyecto.

Por otro lado, el interés de los grandes de distribuidores en general se centra en productos masivos, donde gozan de grandes descuentos en compras por volumen.

Esto les permite gozar de menores costos de transporte y distribución, pero les genera mayores costos de estructura, administrativos y de control. En un balance los costos de logísticas ajustados, permite posicionar los productos a precios competitivos.

Como ejemplo, presentamos comparativas de costos.

Se considera que el mayorista marcará con un margen de 40%, donde estarán incluidos sus costos de logística. El proyecto para vinos y espumantes prevé un margen de 47,57%.

Con estos precios y márgenes, se llega al consumidor final con un diferencial de precio de +5,41%, pero con un nivel de servicio superior al cliente detallista, y con una propuesta absolutamente superior para los proveedores-. Esto justifica que puede sostenerse el diferencial de precio con el detallista, debido a su propio proceso de compra, e incluso puede preverse una renegociación de precios de compra a la viña.

	Gran Distribuidor	Proyecto
Precio de Venta Summus (Caja x 6 x 75 cl)	\$ 220,00	\$ 220,00
% Mark up mayorista (donde están considerados los costos de logística)	40%	47,57%
Margen valorizado	\$ 88,00	\$ 104,65
Precio de compra detallista	\$ 308,00	\$ 324,65
% mark up del detallista 40%	\$ 123,20	\$ 129,86
Costos de adquisición (*)		
Precio de venta en Bariloche, en botillería	\$ 431,20	\$ 454,52

Tabla 6 Comparación con gran distribuidor

En esta comparativa no se incluyeron otros costos de adquisición que suele existir en la compra a grandes mayoristas, generados por la necesidad de ir a retirar la mercadería, incremento de procesos administrativos, o retenciones impositivas, propias de las grandes empresas. No se incluyen debido a su alta variabilidad, en función del distribuidor, su localización, procesos administrativos, volúmenes de compra entre otros factores. No se pretende forzar ningún número, pero si queremos dejar constancia que estos costos existen y son reconocidos por los clientes.

Por otra parte, en Argentina, los grandes distribuidores establecen condiciones financieras que se caracterizan por largos plazos de pago, incluso hasta 6 meses.

Sumado a esto, suelen surgir costos no previstos, por promociones, posición en góndola, campañas de descuento y/o liquidación, a las que los proveedores deben sumarse casi compulsivamente.

El plazo de pago previsto para las ventas se expone en el siguiente cuadro:

Línea de productos	Plazo financ. A clientes en días
Olivícola	15
Gourmet	15
Vinos y espumantes	21
Frutos secos	0

Tabla 7 Plazo de financiación por línea de productos

Respecto a la venta directa al minorista

Para nuestros proveedores, la venta directa al minorista, además del esfuerzo de venta extra y su respectivo costo (para lo que consideramos que no tienen estructura), implica un incremento relevante en los riesgos de cobranza.

A su vez, los programas de promoción independientes incrementan los costos de marketing para cada uno de ellos.

Desde el punto de vista del cliente

En lo que refiere a vinos, pastas y preparados gourmet, el cliente accederá a productos y/o marcas que no estaban disponibles en el mercado. Actualmente estos productos no están en el mercado, aunque sí hay productos que podrían considerarse sustitutos.

En lo que refiere a aceites de oliva, futas secas y desecadas en general el proyecto podrá ofrecer precios competitivos a escalas medias y/o bajas. La provisión se puede realizar desde grandes superficies, envíos desde Buenos Aires o pequeños distribuidores de verduras.

Acciones de promoción y venta

En cuanto a la estrategia de distribución comercial, consideramos que la más apropiada en la Distribución Selectiva (dejando de lado la distribución intensiva y la exclusiva por considerar que no se adaptan al modelo de negocio planteado), que se obtendrá al elegir cuidadosamente los puntos de venta y centrarse en locales de venta de productos gourmet y al desarrollar el canal HORECA.

Se comienza desarrollando el modelo Distribuidor tradicional con distintos elementos de penetración de mercado (precio diferencial, servicio, exhibidor).

En cuanto a la estrategia de distribución comercial, las mismas estarán centradas en los intermediarios, buscando de esta forma y mediante la utilización de incentivos otorgados a los intermediarios, éstos se conviertan en la fuerza de ventas. No consideramos adecuada la estrategia dirigida a consumidor final o estrategia de jalar por el tipo de producto que vamos a comercializar.

Proponemos un alto nivel de relacionamiento con el cliente, que sostenemos en:

- Periodicidad establecida para comunicaciones directas con los clientes.
- Implementación de un sistema de CRM.
- Plan de desarrollo de productos que incluye el testeado conjunto con clientes designados.
- Seguimiento de la rotación de los productos en el negocio del cliente, y previsión de acciones correctivas.

Se espera que nuestra marca inspire: confianza, eficiencia, calidad, cercanía.

El proceso comercial incluirá:

- Contacto vía redes sociales.
- Presentación y visita comercial.
- Visita de pre-venta.

- Entrega de pedidos.
- Post-venta.

Para la comunicación se utilizarán canales directos.

Los puntos de contacto podrán ser propios o subcontratados, ya que el core de la organización estará en el desarrollo comercial, a la vez que habrá una equipo de distribuidores independientes subcontratados que realizarán entrega.

Objetivos de marketing

Se identifican los siguientes objetivos de marketing:

- Identificar las necesidades insatisfechas de los clientes, fortalecer los atributos que más valora, y posicionarnos por encima de nuestros competidores en la mente de nuestro cliente.
- Creación de marca.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la generación de oportunidades de negocios para ellos.
- Dar soporte al cumplimiento de los objetivos de venta.

Estrategia de segmentación

Para la segmentación del mercado, se utiliza como primer criterio el modo de consumo:

- On-trade (consumo extra-doméstico) y
- Off-trade (Consumo en el hogar).

Adentro del on-trade, en el canal HORECA, se segmenta en función tamaño de las empresas, y se propone enfocar en las empresas de tamaño pyme.

- Canal Horeca (Hoteles, Restaurantes y Caterings), empresas pyme.

En el off-trade, y considerando los distintos canales alternativos, se selecciona el segmento de locales de cercanía, y también se aplica segmentación por tamaño de los clientes, enfocando en aquellos de tamaño pyme.

A su vez, para estos clientes, se propone una selección de clientes-meta por rubro o tipo de clientes:

- Minoristas de canal gourmet y/o vinotecas.
- Verdulerías con productos de calidad.
- Minoristas de productos naturales.
- Minoristas de productos artesanales y regalería.
- Panaderías y Chocolaterías artesanales

Estrategia de entrada

Se prevé el ingreso al mercado con las siguientes condiciones:

- a) Comienzo de operaciones en la etapa previa al inicio de la temporada alta.
- b) Se ingresa como seguidor.
- c) Con perspectivas de participación de mercado acordes, es decir con escalas bajas (en lo que refiere al tamaño del mercado).
- d) Lo referido a precios se detalla en el siguiente punto.

Estrategias de Crecimiento

Respecto a las estrategias de crecimiento, se considera que se pueden utilizar:

- a) Penetración de mercado: a través de la multiplicación de las células de trabajo.
- b) Desarrollo de mercado: a través de la apertura de nuevos mercados con portafolio de productos ya disponible.

Modelo de flujo de ingresos

Los flujos de ingreso provendrán por la venta directa de los productos comercializados. Esta estimación inicial de ventas se proyecta sobre la base de un portfolio inicial de productos. Solo para los fines de esta estimación se utiliza la metodología de fijación de precios de costo más markup.

A continuación se presenta explicación de la proyección de ventas estimada en pesos argentinos.

Proyección de Ventas

El pronóstico de ventas se realiza por un método cualitativo.

Para su desarrollo se entrevistó a personas de contacto que están relacionados con el mercado Horeca, y que conocen la zona, algunos de ellos con decisión de compra.

Además se hizo un relevamiento de almacenes gourmet y almacenes naturales de la ciudad, y entrevistas con propietarios de los mismos.

En función de las entrevistas, las estimaciones de consumo mensual de los clientes, una estimación de cantidad de potenciales clientes, y capacidad de atención de un distribuidor independiente se elaboró un mes base / objetivo de ventas.

Se estableció la cantidad de 6 distribuidores independientes para el proyecto.

La definición de la cantidad de distribuidores se fundamenta en un balance entre:

- La búsqueda de maximizar la escala de la estructura administrativa – logística.
- No provocar una ingreso excesivamente agresivo en la zona de actuación.
- Cubrir las zonas geográficas más representativas.
- Mantener un adecuado span de control para el Responsable del proyecto.
- Maximizar las ventas.
- Capacidad de producción de los proveedores.

Estos 6 distribuidores se desarrollaran para el proyecto y tendrán una presencia geográfica inicial repartida, con 3 (tres) distribuidores para la zona A (San Carlos de Bariloche y Dina Huapi), 1 (un) para la zona B (Localidades hacia el Sur, como Lago Puelo, El Bolsón, Esquel), 1 (un) para la zona C (Localidades hacia el Norte, como San Martín de los Andes y Junín de los Andes), y 1 (un) distribuidor “flotante”, que deberá dar apoyo alternadamente a las zonas detalladas, según planificación establecida por el responsable del proyecto.

En base a estas definiciones se establecieron las cantidades estimadas de venta mensual para un mes modelo, que se presentan a continuación:

Producto	Presentación	Precio de venta Unitario	Monto de venta
OLIVÍCOLA			
Aceite Oliva SQ (suave)	5 lt	\$ 358,93	\$ 4.307
Aceite Oliva SQ (suave)	2 lt	\$ 164,82	\$ 5.934
Aceite Oliva SQ (suave)	1 lt	\$ 83,21	\$ 5.991
Aceite Oliva DP (intenso)	500 cc	\$ 44,64	\$ 3.214
Aceite Oliva DP (intenso)	1 lt	\$ 77,14	\$ 2.777
Aceite Oliva DP (intenso)	2 lt	\$ 154,79	\$ 5.572
Aceite Oliva DP (intenso)	5 lt	\$ 339,29	\$ 6.107
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	5 lt	\$ 330,18	\$ 7.924
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	2 lt	\$ 148,57	\$ 4.457
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	2 lt	\$ 143,57	\$ 4.307
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	5 lt	\$ 321,43	\$ 7.714
Aceitunas Nº1 Verde con carozo Anforas	5 kg	\$ 206,07	\$ 4.946
Aceitunas Nº1 Verde con carozo SQ	5 kg	\$ 260,71	\$ 1.564
Aceitunas Nº1 Negra (griega) con carozo SQ	5 kg	\$ 378,00	\$ 4.536
GOURMET Y DULCES			
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	454 gr	\$ 24,77	\$ 22.293

Dulce de membrillo en lingote Pizarro	650 gr	\$ 33,93	\$ 28.501
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	24 x 30 gr	\$ 66,16	\$ 23.818
Preparados gourmet		\$ 70.000,00	\$ 105.000
VINOS Y ESPUMANTES			
Martín Fierro	6x750 cc	\$ 29,29	\$ -
Martín Fierro	6x1250 cc	\$ 41,79	\$ -
Summus (varietal - bivarietal - blend)	6x750 cc	\$ 53,04	\$ 95.472
Mil vientos (Cab Suav-Malbec o Torrontes seco)	6x750 cc	\$ 68,58	\$ 148.133
Vino espumante contexto extrabrut	6x750 cc	\$ 45,65	\$ 16.434
Vino espumante rosado dulce	6x750 cc	\$ 45,65	\$ 16.434
Vino espumante contexto blanco dulce	6x750 cc	\$ 45,65	\$ 16.434
Vino espumante contexto dulce natural	6x750 cc	\$ 54,20	\$ 9.756
vino espumante contexto chardonay extra-brut	6x750 cc	\$ 68,49	\$ 12.328
FRUTOS SECOS			
Pistacho Snack tostado salado	1kg	\$ 161,69	\$ 6.467
Pistacho Salpimentado	1kg	\$ 168,49	\$ 6.740
Pistacho Pelado Natural	1kg	\$ 277,96	\$ 11.118
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	1kg	\$ 194,64	\$ 15.571
Nuez (mariposa) blanca comun	1kg	\$ 165,18	\$ 26.429
Nuez (mariposa) ambar	1 kg	\$ 131,71	\$ 47.416
Almendra partida wara	1 kg	\$ 177,14	\$ 28.342
Almendra Non pareil marcada	1kg	\$ 205,71	\$ -
Almendra partida Non pareil	1 kg	\$ 186,96	\$ 11.218
Tomate Desecado	5 Kg	\$ 482,14	\$ 7.714
Tomate Desecado (suelto)	1kg	\$ 120,00	\$ -

Tabla 8 Modelo de Venta Mensual

Para la configuración de esta base, se agruparon los ítems por líneas de producto. Para los productos y preparados gourmet, debido a que se aperturan en una gran cantidad de ítems, se presenta el monto valorizado a precios actuales de la venta mensual media estimada para la línea disponible, correspondiente a 10 puntos de venta.

Por otra parte, se estimó también el crecimiento de las ventas en el inicio del proyecto:

Línea de producto	INGRESO MES BASE	INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Gourmet y Dulces	\$ 179.611,80	20%	40%	50%	70%	80%	100%
Frutos secos	\$ 161.015,20	20%	40%	50%	70%	80%	100%
Vinos y espumantes	\$ 314.991,00	20%	40%	50%	70%	80%	100%
Olivícola	\$ 69.351,36	20%	40%	50%	70%	80%	100%

Tabla 9 Crecimiento de Ventas Inicial

Variaciones de las ventas según estacionalidad prevista:

ESTACIONALIDAD											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
18%	18%	-10%	-10%	-10%	0%	25%	25%	-10%	-10%	18%	18%
18%	18%	-10%	-10%	-10%	0%	25%	25%	-10%	-10%	18%	18%
25%	25%	-15%	-15%	-15%	0%	30%	30%	-15%	-15%	25%	25%
25%	25%	-15%	-15%	-15%	0%	30%	30%	-15%	-15%	25%	25%

Tabla 10 Variaciones de ventas por estacionalidad

En base a estos parámetros se elaboró una proyección de unidades vendidas, base de las proyecciones de ventas en el análisis financiero.

DETALLE DE CANTIDADES Y PRECIOS DE COMPRA Y DE VENTA DE MERCADERÍAS

Expresado en pesos argentinos

Producto	Presentación	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5	TOTAL AÑO 6	TOTAL AÑO 7	TOTAL AÑO 8	TOTAL AÑO 9	TOTAL AÑO 10
OLIVICOLA											
Aceite Oliva SQ (suave)	5 lt	43	166	172	179	186	194	202	210	218	227
Aceite Oliva SQ (suave)	2 lt	130	497	517	538	559	582	605	629	654	680
Aceite Oliva SQ (suave)	1 lt	259	994	1034	1075	1118	1163	1210	1258	1308	1361
Aceite Oliva DP (intenso)	500 cc	259	994	1034	1075	1118	1163	1210	1258	1308	1361
Aceite Oliva DP (intenso)	1 lt	130	497	517	538	559	582	605	629	654	680
Aceite Oliva DP (intenso)	2 lt	130	497	517	538	559	582	605	629	654	680
Aceite Oliva DP (intenso)	5 lt	65	249	259	269	280	291	302	315	327	340
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	5 lt	86	331	345	358	373	388	403	419	436	454
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	2 lt	108	414	431	448	466	485	504	524	545	567
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	2 lt	108	414	431	448	466	485	504	524	545	567
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	5 lt	86	331	345	358	373	388	403	419	436	454
Aceitunas N°1 Verde con carozo Anforas	5 kg	86	331	345	358	373	388	403	419	436	454
Aceitunas N°1 Verde con carozo SQ	5 kg	22	83	86	90	93	97	101	105	109	113
Aceitunas N°1 Negra (griega) con carozo SQ	5 kg	43	166	172	179	186	194	202	210	218	227
GOURMET Y DULCES											
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	454 gr	3240	12312	12804	13317	13849	14403	14979	15579	16202	16850
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	650 gr	3024	11491	11951	12429	12926	13443	13981	14540	15122	15727
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	24 x 30	1296	4925	5122	5327	5540	5761	5992	6231	6481	6740
Preparados gourmet		5	21	21	22	23	24	25	26	27	28
VINOS Y ESPUMANTES											
Martín Fierro	6x750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Martín Fierro	6x1250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summus (varietal - bivarietal - blend)	6x750	6480	24858	25852	26886	27962	29080	30244	31453	32711	34020
Mil vientos (Cab Sauv-Malbec o Torrontes de	6x750	7776	29830	31023	32264	33554	34896	36292	37744	39254	40824
Vino espumante contexto extrabrut	6x750	1296	4972	5170	5377	5592	5816	6049	6291	6542	6804
Vino espumante rosado dulce	6x750	1296	4972	5170	5377	5592	5816	6049	6291	6542	6804
Vino espumante contexto blanco dulce	6x750	1296	4972	5170	5377	5592	5816	6049	6291	6542	6804
Vino espumante contexto dulce natural	6x750	648	2486	2585	2689	2796	2908	3024	3145	3271	3402
Vino espumante contexto chardonay extra-br	6x750	648	2486	2585	2689	2796	2908	3024	3145	3271	3402
FRUTOS SECOS											
Pistacho Snack tostado salado	1kg	144	547	569	592	616	640	666	692	720	749
Pistacho Salpimentado	1kg	144	547	569	592	616	640	666	692	720	749
Pistacho Pelado Natural	1kg	144	547	569	592	616	640	666	692	720	749
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	1kg	288	1094	1138	1184	1231	1280	1332	1385	1440	1498
Nuez (mariposa) blanca comun	1kg	576	2189	2276	2367	2462	2561	2663	2770	2880	2996
Nuez (mariposa) amar	1 kg	1296	4925	5122	5327	5540	5761	5992	6231	6481	6740
Almendra partida wala	1 kg	576	2189	2276	2367	2462	2561	2663	2770	2880	2996
Almendra Non pareil marcada	1kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almendra partida Non pareil	1 kg	216	821	854	888	923	960	999	1039	1080	1123
Tomate Desecado	5 Kg	58	219	228	237	246	256	266	277	288	300
Tomate Desecado (suelto)	1kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 11 Compras y Ventas

Análisis Financiero

Moneda

En función de que tanto proveedores como clientes se radican en Argentina, los valores se expresan en pesos argentinos, excepto que en algún caso, y solo a modo referencial, se indique lo contrario.

Horizonte de evaluación

Hemos tomado un horizonte de evaluación de 10 años, considerando que en este lapso se llega a una operación en régimen y estable.

Inflación

Siguiendo a Sapag Chain (“Preparación y evaluación de proyectos”, quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, pág 335), los flujos se mantienen a moneda constante para todo el período analizado, de manera tal que toda la información se expresa en términos de poder adquisitivo del periodo 0 del proyecto.

Inversiones y requerimiento de Capital

La inversión en activo fijo detallada en el cuadro a continuación incluye:

- Las remodelaciones requeridas en las instalaciones (depósitos en San Juan y Bariloche)
- Adquisición de muebles y útiles.
- Otras inversiones menores.
- , intangibles (marketing y sistemas de administración), y capital de trabajo. El capital de trabajo se establece por el método del déficit máximo acumulado.

Por otro lado, Se considera la inversión en Imagen corporativa, Marcas, tecnología y comunicaciones.

INVERSIONES FIJAS	
ACTIVO FIJO	
Obras Civiles	\$ 12.500,00
Instalaciones	\$ 2.955,00
Muebles y Utiles	\$ 54.400,00
Elementos de Seguridad	\$ 1.050,00
Imprevistos	\$ 1.088,00
Total Activo Fijo	\$ 70.905,00
RUBROS ASIMILABLES	
Diseño de marca y logotipos e identidad corporativa	\$ 25.000,00
Patentamiento de marca	\$ 8.000,00
Constitucion y Organizacion de la empresa	\$ 30.000,00
Inversión en Tecnología y Comunicaciones	\$ 63.738,00
Total Rubros Asimilables	\$ 126.738,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 197.643,00

Tabla 12 Inversiones Fijas

Para el cálculo del capital de trabajo Se tomó en cuenta el máximo déficit acumulado. Se toma adicionalmente un 30% de las compras del mes base (Diciembre del año 1) en concepto de stock de seguridad.

Plazos de Cobros y pagos: En base a la proyección de ventas, se elaboran las ventas y compras percibidas.

En el siguiente cuadro se presentan los tiempos de tránsito y proceso logístico-comercial (San Juan – Bariloche) para las distintas líneas de productos, así como los plazos de pago en las compras y en las ventas, en DIAS.

	Plazo de pago en la Compra	Proceso Logístico – comercial	Plazo de pago en las ventas	Tiempo total ventas
Olivícola	45	10	15	25
Gourmet	45	10	15	25
Vino	60	10	21	31
frutos secos	0	10	0	10

Tabla 13 Plazos de pagos y cobros

Estos plazos son los que se consideran para el armado de los flujos reales de efectivo, que se reflejan en el anexo 19 “**compras y ventas percibidas**”.

Para el caso de las ventas que tienen un plazo de ingreso de 25 días (opera sobre la última semana del mes) se aplica el 50% al mes que finaliza, y el restante 50% al mes siguiente.

En pestaña indicada en las filas 28 a 30 se genera un indicador que relaciona ventas percibidas / ventas devengadas, basado en los años 1 y 2, lo que permite su utilización para la proyección de los siguientes años.

De igual modo, en las filas 50 a 53 se genera un indicador que relaciona compras percibidas / compras devengadas, basado en los años 1 y 2, lo que permite su utilización para la proyección de los siguientes años.

Con estas consideraciones, se calcula la necesidad de capital de trabajo:

Déficit máximo acumulado (capital de trabajo)	\$ 331.284,37
Stock de seguridad	\$ 144.030,94

INVERSIONES TOTALES	
INVERSIONES FIJAS	\$ 197.643,0
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 475.315,31
TOTAL	\$ 672.958,31

Tabla 14 Total Inversiones

Estado de resultado

A continuación se presenta un resumen del estado de resultado en miles de pesos argentinos:

Estado de Resultado Proyectado (en miles de pesos)

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 2.610	\$ 9.968	\$ 10.366	\$ 10.781	\$ 11.212
Costo Mercad. Vendita	\$ -1.728	\$ -6.602	\$ -6.866	\$ -7.098	\$ -7.426
RESULTADO BRUTO	\$ 882	\$ 3.366	\$ 3.501	\$ 3.683	\$ 3.786
Gastos de venta y comercialización	\$ -914	\$ -2.060	\$ -2.118	\$ -2.175	\$ -2.234
Gastos de administracion	\$ -170	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -227
Amortización	\$ -	\$ -40	\$ -40	\$ -40	\$ -40
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -202	\$ 1.040	\$ 1.117	\$ 1.242	\$ 1.286
IMPUESTO A GCIAS	\$ 71	\$ -364	\$ -391	\$ -435	\$ -450
UTILIDAD DESPUES DE IMP A LAS GANANCIAS	\$ -131	\$ 676	\$ 726	\$ 807	\$ 836
Otros impuestos devengados	\$ -100	\$ -402	\$ -420	\$ -437	\$ -455
UTILIDAD / PERDIDA NETA	\$ -231	\$ 274	\$ 306	\$ 370	\$ 382

Tabla 15 Estado de Resultados - Año 1 a 5

Concepto	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	\$ 11.661	\$ 12.098	\$ 12.612	\$ 13.117	\$ 13.641
Costo Mercad. Vendita	\$ -7.723	\$ -8.032	\$ -8.353	\$ -8.687	\$ -9.035
RESULTADO BRUTO	\$ 3.938	\$ 4.067	\$ 4.259	\$ 4.429	\$ 4.607
Gastos de venta y comercialización	\$ -2.295	\$ -2.355	\$ -2.426	\$ -2.495	\$ -2.567
Gastos de administracion	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -227
Amortización	\$ -40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.376	\$ 1.485	\$ 1.606	\$ 1.708	\$ 1.813
IMPUESTO A GCIAS	\$ -482	\$ -520	\$ -562	\$ -598	\$ -634
UTILIDAD DESPUES DE IMP A LAS GANANCIAS	\$ 895	\$ 965	\$ 1.044	\$ 1.110	\$ 1.178
Otros impuestos devengados	\$ -473	\$ -491	\$ -511	\$ -532	\$ -553
UTILIDAD / PERDIDA NETA	\$ 422	\$ 475	\$ 533	\$ 578	\$ 625

Tabla 16 Estado de Resultados - Año 6 a 10

Balance Proyectado (en miles de pesos)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	\$ 133	\$ 900	\$ 1.351	\$ 1.808	\$ 2.258
Mercaderías	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144
Cred. por ventas	\$ 439	\$ 578	\$ 601	\$ 625	\$ 650
Cred por quebranto imp a goias	\$ 71	\$ 71	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos corrientes					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 788	\$ 1.693	\$ 2.096	\$ 2.577	\$ 3.052
ACTIVO NO CORRIENTE					
Otros créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bienes de uso y Activos intangibles	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198
Deprec. Acumulada	\$ -	\$ -40	\$ -79	\$ -119	\$ -158
Otros activos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 198	\$ 158	\$ 119	\$ 79	\$ 40
TOTAL ACTIVO	\$ 985	\$ 1.851	\$ 2.215	\$ 2.656	\$ 3.092
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	\$ 544	\$ 772	\$ 803	\$ 830	\$ 869
Anticipo de clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda fiscal	\$ -	\$ 364	\$ 391	\$ 435	\$ 450
Otros pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 544	\$ 1.136	\$ 1.194	\$ 1.265	\$ 1.319
PASIVO NO CORRIENTE					
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras deudas no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 544	\$ 1.136	\$ 1.194	\$ 1.265	\$ 1.319
PATRIMONIO NETO					
Capital Social	\$ 673	\$ 673	\$ 673	\$ 673	\$ 673
Resultados no asignados	\$ -	\$ -231	\$ 42	\$ 348	\$ 718
Resultado del ejercicio	\$ -231	\$ 274	\$ 306	\$ 370	\$ 382
TOTAL PN	\$ 442	\$ 715	\$ 1.021	\$ 1.391	\$ 1.773

Tabla 17 Balance Proyectado - Año 1 a 5

CONCEPTO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	\$ 2.759	\$ 3.283	\$ 3.866	\$ 4.489	\$ 5.161
Mercaderías	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144
Cred. por ventas	\$ 676	\$ 702	\$ 732	\$ 761	\$ 791
Cred por quebranto imp a gacias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos corrientes					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.580	\$ 4.128	\$ 4.741	\$ 5.394	\$ 6.097
ACTIVO NO CORRIENTE					
Otros créditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bienes de uso y Activos intangibles	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198
Deprec. Acumulada	\$ -198	\$ -198	\$ -198	\$ -198	\$ -198
Otros activos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -				
TOTAL ACTIVO	\$ 3.580	\$ 4.128	\$ 4.741	\$ 5.394	\$ 6.097

PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	\$ 903	\$ 940	\$ 977	\$ 1.016	\$ 1.057
Anticipo de clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda fiscal	\$ 482	\$ 520	\$ 562	\$ 598	\$ 634
Otros pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.385	\$ 1.459	\$ 1.539	\$ 1.614	\$ 1.691
PASIVO NO CORRIENTE					
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras deudas no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -				
TOTAL PASIVO	\$ 1.385	\$ 1.459	\$ 1.539	\$ 1.614	\$ 1.691

PATRIMONIO NETO					
Capital Social	\$ 673	\$ 673	\$ 673	\$ 673	\$ 673
Resultados no asignados	\$ 1.100	\$ 1.522	\$ 1.996	\$ 2.529	\$ 3.107
Resultado del ejercicio	\$ 422	\$ 475	\$ 533	\$ 578	\$ 625
TOTAL PN	\$ 2.195	\$ 2.669	\$ 3.202	\$ 3.780	\$ 4.405

Tabla 18 Balance proyectado - Año 6 a 10

Las ventas se basan en pronósticos de venta y listas de precios establecidas, testeadas con precios de mercado.

Las cantidades a comprar se basan en los pronósticos de ventas, y los precios se basan en presupuestos de proveedores

Flujo de fondos

A continuación se presenta un resumen del flujo de fondos, expresado en miles de pesos.

Flujo de fondos proyectado (en miles de pesos)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas cobradas	\$ -	\$ 2.170	\$ 9.829	\$ 10.343	\$ 10.757	\$ 11.187
Mercadería pagada	\$ -	\$ -1.185	\$ -6.373	\$ -6.835	\$ -7.071	\$ -7.388
Gastos de venta y operativos pagados	\$ -	\$ -914	\$ -2.060	\$ -2.118	\$ -2.175	\$ -2.234
Gastos administrativos pagados	\$ -	\$ -170	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -227
FLUJO DE FONDOS OPERACIONAL	\$ -	\$ -98	\$ 1.169	\$ 1.164	\$ 1.284	\$ 1.339
Impuesto a las ganancias pagado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -293	\$ -391	\$ -435
Otros impuestos pagados	\$ -	\$ -100	\$ -402	\$ -420	\$ -437	\$ -455
TOTAL IMPUESTOS PAGADOS	\$ -	\$ -100	\$ -402	\$ -713	\$ -828	\$ -889
Inversion inicial	\$ -198	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -475	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta llave de negocio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FONDOS DEL PERIODO	\$ -673	\$ -198	\$ 767	\$ 451	\$ 457	\$ 450

Tabla 19 Flujo de Fondos - Año 0 a 5

CONCEPTO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
Ventas cobradas	\$ 11.635	\$ 12.073	\$ 12.582	\$ 13.087	\$ 13.611	\$ 791
Mercadería pagada	\$ -7.688	\$ -7.996	\$ -8.315	\$ -8.648	\$ -8.994	\$ -1.057
Gastos de venta y operativos pagados	\$ -2.295	\$ -2.355	\$ -2.426	\$ -2.495	\$ -2.567	\$ -
Gastos administrativos pagados	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -227	\$ -
FLUJO DE FONDOS OPERACIONAL	\$ 1.424	\$ 1.496	\$ 1.614	\$ 1.717	\$ 1.823	\$ -266
Impuesto a las ganancias pagado	\$ -450	\$ -482	\$ -520	\$ -562	\$ -598	\$ -634
Otros impuestos pagados	\$ -473	\$ -491	\$ -511	\$ -532	\$ -553	\$ -11
TOTAL IMPUESTOS PAGADOS	\$ -923	\$ -972	\$ -1.031	\$ -1.094	\$ -1.151	\$ -646
Inversion inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta llave de negocio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.818
FLUJO DE FONDOS DEL PERIODO	\$ 502	\$ 523	\$ 583	\$ 623	\$ 1.579	\$ 907

Tabla 20 Flujo de Fondos - Año 6 a 11

Se considera que al cumplirse el horizonte de evaluación puede transferirse la llave de negocio.

Tasa de descuento

A continuación se presenta la conformación de la tasa de descuento utilizada:

Tasa libre de riesgo:	8,75%	Tasa de bonos del Gobierno Argentino, con plazo equivalente al horizonte de evaluación.
Beta sector de actividad:	0,55	Damodaran. Beta desapalancado para industria "Retail"

		(Distributors)", para mercados emergentes.
Prima por riesgo de mercado:	7,25%	Damodaran, Tasa 2006-2015
Premio por liquidez	3%	
Tasa de descuento	15,74%	

Tabla 21 Composición de tasa de descuento

15,74%

Evaluación Financiera

INDICADORES BÁSICOS				
Tasa de Descuento	Tasa libre de riesgo	PRM	Beta	Premio por liquidez
15,74%	8,75%	7,25%	0,55	3,00%
VAN	PRI en meses	TIR	Inversión en \$ AR	ROI Medio
\$ 1.602.396,43	26	48%	\$ 672.958,31	85%

Tabla 22 Evaluación Financiera

Punto de Equilibrio



Ilustración 7 Punto de equilibrio

Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad					
		VAN	% VAR. VAN SITUACIÓN BASE	TIR	PRI
Cantidades vendidas	Escenario Malo *2	\$ -676.443,76	-147%	-	-
	Escenario Base	\$ 1.430.137,86	NO APLICA	48%	Año 3
	Escenario Bueno *1	\$ 3.536.719,47	147%	88%	Año 2
Precio de venta	Escenario Malo *2	\$ 1.243.743,11	-13%	44%	Año 4
	Escenario Base	\$ 1.430.137,86	NO APLICA	48%	Año 3
	Escenario Bueno *1	\$ 1.582.642,65	11%	51,00%	Año 3

Tabla 23 Análisis de sensibilidad

*1: para el escenario optimista se toma en cuenta una mejora en cantidades vendidas del 30% o incremento del precio de venta en un 10%.

*2: para el escenario pesimista se toma en cuenta una disminución de ventas del 30% o un descenso de precio de venta del 10%.

Conclusiones

Se prevé financiar el proyecto con capital 100% de accionistas. Se considera que no es conveniente recurrir a financiamiento externo.

Sostenemos que el negocio genera valor y es viable, asegurando las variables críticas:

- a) Volumen de ventas igual o mayor al pronóstico esperado.
- b) Asegurar el nivel de costos previstos (Sustentado en la operación eficiente del negocio).
- c) Asegurar financiamiento de proveedores y cumplimientos de plazos de pago por parte de clientes.

Recomendamos avanzar con la ejecución del plan de negocios.

ANEXO 1 - Productos gourmet

Acerca de los productos a distribuir

Según el Código Alimentario Argentino Ley 18.284/69 DR 2126/71 alimento “es toda sustancia o mezcla de sustancias naturales o elaboradas que, ingeridas por el hombre aportan a su organismo los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de sus procesos biológicos”. Pero también, “las sustancias o mezclas de sustancias que se ingieren por hábito, costumbres o coadyuvantes, tengan o no valor nutritivo.

Sin embargo definir “alimento gourmet” no es sencillo. Y esto porque el adjetivo “gourmet” nace en la mente de consumidores y productores y no tiene una definición técnica. Casi sinónimos son los términos delicatessen, alimentos Premium o especialidades. El primero de estos términos, en el diccionario de la Real Academia es definido como “alimentos selectos”.

Las fuentes consultadas coinciden en que los alimentos gourmet son los que poseen una o más de algunas características como ser: alta calidad (orgánico, sin aditivos químicos, artesanal, etc), distinción, carácter único o Premium, originalidad, novedad, buen gusto, precio más elevado que sus similares no gourmet, origen exótico o lejano, packaging de mayor calidad (novedoso, más resistente a la humedad, etc), producción artesanal o cuasi (escasez de agregados químicos), comercialización en volúmenes reducidos (no a Granel), etc.

La palabra clave que diferencia un alimento gourmet de uno que no lo es, es la “diferenciación” que se realiza sobre el primero, según alguna o algunas de las características apuntadas. De todas ellas merece párrafo aparte el origen exótico o lejano. Muchas veces –aunque no es requisito indispensable- en la promoción de los alimentos gourmet se acompaña al producto con la “denominación de origen”, una barrera infranqueable para otros competidores. Así, es diferente en nuestra percepción un chocolate de altísima calidad elaborado casi artesanalmente que el mismo chocolate si se comercializa como “chocolate Bariloche”.

. A nivel internacional sobran ejemplos también: Mariscos españoles, Cookies inglesas, chocolates suizos, salmón del Pacífico; y productos nuestros como: vinos, carnes y dulce de leche (argentinos).

Cuando un producto se vende como gourmet, la promoción que lo acompaña debe reforzar las características que lo diferencian del resto para hacerlo más evidente para los consumidores. Y a su vez la diferenciación que realiza el productor tiene como límite un umbral de rentabilidad a alcanzar, ya que por un lado a más diferenciación más costo, y por otro los consumidores pagan más pero se hace necesario un muy buen análisis y conocimiento del mercado para determinar en qué punto está el equilibrio.

Muchas veces comercializar gourmet permite salir del commodity obtener mayor rentabilidad y cuidar más el medio ambiente.

La elaboración y seguimiento de estadísticas de productos gourmet es compleja porque no existe un código ni a nivel Sistema Armonizado ni a nivel Mercosur ni Argentina (en nuestro caso), que sea especial para productos Gourmet. Y asimismo, la consideración de un producto como gourmet dijimos que se construye en la mente de las personas y por tanto es dinámico, cambiante y subjetiva. Según las últimas estadísticas divulgadas por organismos del Estado Nacional (ProArgentina y el Centro de Estudios de la Producción por ejemplo), los principales importadores mundiales de productos gourmet son Reino Unido, Japón, Alemania, Italia, España, Francia y Estados Unidos . Entre nuestros vecinos se destacan Brasil y Chile. Los consumidores son grupos de alto poder adquisitivo (por lo que parece lógico que las probabilidades de mayor consumo están del lado de los países de mayor PIB per cápita).

Existe un crecimiento a nivel mundial de consumo de productos gourmet apalancado en un grupo heterogéneo de productores especializados e impulsado por consumidores de mayores ingresos. El desarrollo del mercado Gourmet se evidencia en distintos medios de comunicación (programas de tv, sitios web, revistas especializadas, libros, radio, bares exclusivos, etc).

La clave de del negocio está en la combinación de bajos lotes de producción, mayor calidad, presentación del producto y alta rentabilidad.

Sobre Argentina se plantean diferentes ventajas comparativas que explican el crecimiento exponencial del sector en los últimos años:

- Argentina, es un productor natural de productos especializados, gracias a su diversidad climática; cultural, producto de la inmigración extranjera en sus sucesivas

oleadas, y el consiguiente aporte de técnicas, recetas, gustos y productos originalmente exóticos ya plenamente internalizados

- La existencia de consumidores locales con sofisticación y medios económicos suficientes como para constituir una demanda razonable de este tipo de productos; y el turismo, que de manera creciente atrae extranjeros también sofisticados y con medios económicos, posibilitando una especie de exportación fronteras adentro de muchos de estos productos. (Proar, 2009)

La cualidad de regionalidad influye directamente sobre el modelo logístico a tener en cuenta así como La oportunidad de negocio. Los productos sanjauninos mencionados, por tener características Pymes, no se comercializan más allá de la propia provincia.

Habida cuenta que nuestro socio distribuidor atiende con otras mercaderías el mercado de San Carlos de Bariloche, calza con la necesidad de confluir en la plaza objetivo, productos de una región del país que por diferentes circunstancias no se encuentran disponible en la misma, definiéndose junto a ello política de almacenamiento y reposición.

En el mismo informe se detallan las fortalezas y debilidades. Como fortaleza se destaca La potencialidad del país gracias a su diversidad productiva y La sofisticación del consumidor. Como debilidad la cadena de comercialización y acceso al crédito.

Estas cualidades definen las oportunidades existentes para llevar adelante el proyecto como así también las amenazas; por lo que será importante encontrar las ventajas competitivas que definan la permanencia y el crecimiento del negocio.

Por la naturaleza del segmento, los productos gourmet tienen un comportamiento de baja rotación y alto precio debido a la diferenciación que presentan.

La lógica del negocio pasa más por el margen que por el volumen haciendo un producto de escala reducida, siendo la diferenciación la principal ventaja competitiva. (Porter, 1985). En consecuencia podemos suponer que existe inelasticidad en el precio y pueden obtenerse márgenes altos. Por eso es importante que, las empresas productoras que componen la nómina de proveedores de la distribuidora, cumplan con el requisito de diferenciarse en cuanto al producto, tanto en packaging como en calidad, cumpliendo con las condiciones planteadas que caracterizan a los productos gourmet. Particularmente sobre este punto se viene trabajando arduamente, ya que se cuenta con una cartera de proveedores y productos

que encajan perfectamente con las características del mercado y el nicho al que se apunta. Adicionalmente a esto, y no menos importante es el hecho de que existe una fuerte vinculación con la red de proveedores y posibilidad de obtener financiamiento por parte de los mismos.

Perspectivas y desafíos para productores locales

Los especialistas creen que el consumo de productos gourmet crecerá en el mundo en los próximos años favorecido por la apertura comercial, mayor información, las migraciones internacionales, la polarización del ingreso). Nuestro país tiene como ventajas el ser un productor natural y reconocido de alimentos, con algunos famosos a nivel internacional (carnes, vinos, dulce de leche, yerba mate). El principal escollo a superar está dado por el tamaño de los productores. Salvando algunas excepciones, el grueso son pequeños productores y empresas que califican a lo sumo como micro pymes según Ley 25.300 y que paradójicamente en caso de querer exportar tienen que superar barreras paraarancelarias importantes en los países desarrollados por lo que en estos casos (dentro de los cuales se encuentran los productores con los que nos vinculamos) se plantea como una alternativa viable y rentable para el productor buscar colocar sus productos en plazas dentro del mercado argentino.

ANEXO 2 - San Carlos de Bariloche - Mercado Meta

La selección del primer mercado meta (San Carlos de Bariloche) se fundamenta en:

- Es la ciudad más poblada de los Andes patagónicos.
- Es el primer destino turístico de la Patagonia.
- Se observa una ausencia casi total de marcas de empresas sanjuaninas pymes del rubro (con las dificultades logísticas como primera causa).
- Se cuenta con un socio con una red de contactos en destino.

Se estima que Bariloche recibe más de 100.000 visitantes extranjeros al año, y que su infraestructura alcanza las 23.000 camas y los 60.000 cubiertos.

La innovación de la propuesta se basa en el desarrollo de estrategias y campañas de trade marketing aplicadas de modo colaborativo con los proveedores, optimizando costos con el trabajo conjunto, orientadas a la apertura de nuevos mercados, y su mantenimiento.

El mercado meta estará compuesto tanto por habitantes permanentes de San Carlos de Bariloche como los turistas que visitan la zona.

La definición geográfica de los mercados objetivos se realiza en base a las potencialidades del mercado, fortalezas de la compañía (redes comerciales), factibilidad logística.

Análisis de la plaza seleccionada

El objetivo general es analizar el sector turismo de la Provincia de Río Negro y en particular de la ciudad de Bariloche con una perspectiva estratégica. El desarrollo del turismo en San Carlos de Bariloche está actuando como un eje del desarrollo regional, apuntalando el crecimiento y estimulando el resto de los servicios. El turismo es responsable del desarrollo económico de la ciudad y de la provincia. El turismo de masas hoy se verifica en las grandes ciudades que están preparadas para digerir su impacto ambiental. Asimismo, en los destinos turísticos basados en atractivos naturales, los turistas le asignan cada vez más importancia al respeto por el medio ambiente y la preservación, que son elementos que hacen a la calidad de los servicios turísticos ofrecidos.

En gran parte la selección de la plaza se basa en el hecho de que es una importante ciudad del sur argentino con mucho desarrollo turístico, por lo que nuestra opción se basa en que encontramos una muy buena combinación de residentes con el aditivo de poder captar tanto a turistas de otras regiones del país y sobre todo a turistas extranjeros.



Ilustración 8 Mapa Turístico de Río Negro



Ilustración 9 Mapa Económico de Río Negro

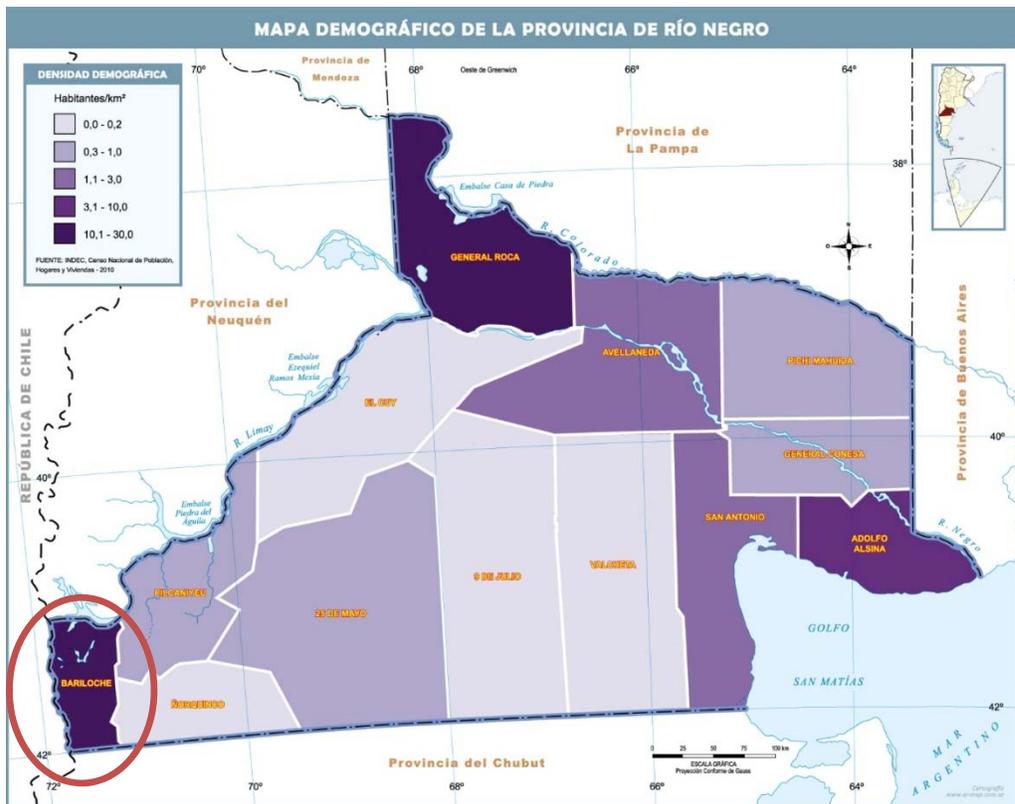


Ilustración 10 Mapa demográfico de Río Negro

ANEXO 3 - PESTEL - Evolución del sector turismo

En lo que hace a factores políticos, en Argentina se observa un clima de polaridad, tanto fronteras adentro, como en lo que refiere a relaciones exteriores. Según algunos analistas, el clima de negocios dependerá del resultado de las próximas elecciones presidenciales a desarrollarse en Octubre de 2015.

Según diferentes encuestas, los candidatos que lideran en intención de voto son Mauricio Macri y Daniel Scioli. Daniel Scioli es el candidato oficialista, e implica la continuidad de la política económica actual, mientras que Macri se presenta como el candidato de la centro derecha. Según los analistas, el cambio de política podría implicar la recuperación de la inversión y una reversión del ciclo económico.

Esto aplica para la parte del mercado de residentes en San Carlos de Bariloche.

Los candidatos no terminan de develar su política cambiaria. Esto sería relevante para el proyecto, en tanto que un cambio (o no) de la situación cambiaria es definitorio para la reapertura de mercados externos para la oferta alimenticia de Argentina.

Esto podría implicar la disminución del nivel de competencia interna, a la vez que probablemente modificaría la estructura de precios.

El alto grado de presión tributaria crea una importante cortapisa para cualquier proyecto en Argentina, lo que demanda que se realice una adecuada planificación fiscal.

La presión fiscal, sumada a la productividad laboral indica que es conveniente una estructura contractual flexible, que reduzca los costos fijos e incremente la tercerización.

Bariloche cuenta a su vez con gran parte de su economía sustentada por los ingresos del turismo extranjero, lo que le otorga independencia parcial de la situación económica local, a la vez que tiene una dependencia de factores climáticos (por su condición de centro de deportes de invierno).

Se observa un ambiente externo como una oportunidad moderada en la actualidad, aunque la evolución en lo que refiere al clima de negocios estará relacionada con el ámbito político.

Descripción situación del turismo en Bariloche periodo 2005-2014

A continuación se realiza una comparación entre los años 2005 a 2014 de los principales indicadores de la ocupación de los alojamientos turísticos y de la entrada de viajeros, según la Encuesta de Coyuntura Hotelera (ECH) de San Carlos de Bariloche. Mediante una serie de cuadros se exponen datos sobre el factor de ocupación, las plazas y unidades ocupadas, disponibles e instaladas, la carga y la participación por origen en la ocupación de los alojamientos turísticos.

Para una mejor comprensión, se define “Viajero” como toda aquella persona que realiza una o más pernoctaciones en el mismo establecimiento, cuyos cargos por la prestación del servicio de alojamiento han sido abonados por la misma o por terceros, canjeados o concedidos con fines promocionales. No se incluyen en la encuesta datos de turistas que pernoctan en la ciudad en domicilios particulares o de familiares o amigos. Las entradas de viajeros se obtienen por una estimación realizada en base a las entradas de viajeros producidas en los alojamientos turísticos, según la ECH. Luego se desagregan los datos mensuales de Entrada de Viajeros por procedencia, distinguiéndose entre residentes argentinos, en Países Limítrofes y en el Resto del Mundo.

San Carlos de Bariloche recibe alrededor de 700.000 turistas al año, de los cuales cerca del 70% son residentes en Argentina. El siguiente cuadro muestra la cantidad de turistas arribados por año, según su procedencia, mientras que el gráfico 1 expresa la variación interanual de dicho indicador:

Cuadro 1

AÑO	ENTRADA de TURISTAS									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTALES	727.784	804.823	791.633	771.028	599.052	684.872	530.008	615.756	660.493	705.113
ARGENTINOS	459.665	510.145	504.308	490.733	423.490	468.289	400.491	450.827	505.844	573.052
LIMITROFES	151.418	168.881	155.262	152.584	73.366	127.287	68.830	101.130	97.821	79.700
RESTO DEL MUNDO	116.701	125.797	132.063	127.711	102.196	89.296	60.687	63.799	56.828	52361

Tabla 24 Entrada de turistas

Gráfico 1

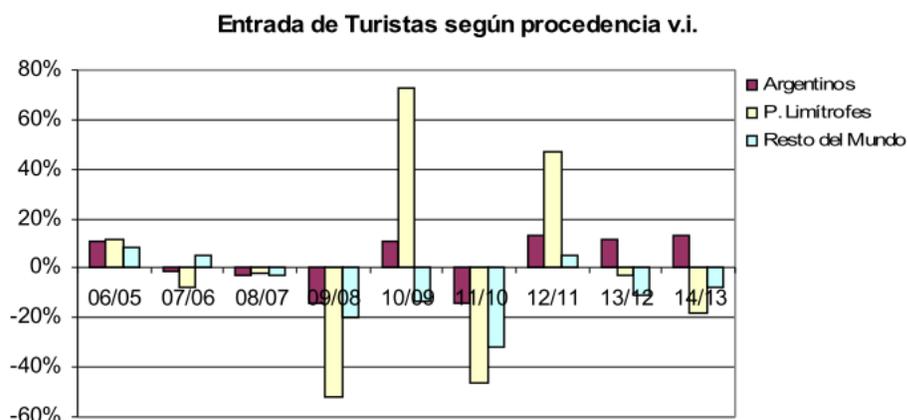


Ilustración 11 Entrada de turistas según procedencia

El año 2006 evidencia un aumento generalizado de entradas de turistas con respecto a 2005, con un crecimiento del 11%.

Entre 2007 y 2009 se registran tasas negativas que indican una disminución constante en la cantidad de turistas que arribaron a Bariloche, aunque el segmento de visitantes provenientes del resto del mundo presentó tasa negativa a partir del año 2008, consecuencia de la crisis económica y financiera internacional.

En 2009 la entrada de viajeros registra una caída importante, especialmente entre los turistas provenientes de países limítrofes, debido al brote de Gripe A N1H1 durante la temporada invernal. A pesar de que en 2010 se observa un recupero en el que se destacan nuevamente las entradas de turistas de países limítrofes, no se llega a alcanzar los valores registrados en 2006.

Con la erupción del Cordón Caulle-Puyehue en Junio de 2011, se produce la mayor caída en la entrada de turistas a lo largo de la serie, afectando el ingreso de visitantes en los meses siguientes. El aeropuerto internacional de Bariloche permaneció sin operar desde el día 4 de Junio de 2011 hasta mediados de Enero de 2012.

El año 2012 vuelve a registrar tasas de crecimiento importantes en la entrada de turistas, aunque en valores absolutos no se llega a igualar los producidos antes de 2008.

En 2013 y 2014 la entrada de viajeros registró un crecimiento importante en el segmento de turistas argentinos, alcanzando en 2014 el mayor número de ingresos de los últimos 10 años, sin embargo se observa una caída importante en la entrada de turistas provenientes de países limítrofes y del resto del mundo, las que, a pesar de haber disminuido siguen siendo importantes en comparación al resto de los destinos turísticos elegidos por extranjeros.

Cuadro 2

AÑO	ESTADIA MEDIA (días)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTALES	3,8	3,7	3,9	4,1	4,4	4,3	4,3	4,3	4,7	4,9
ARGENTINOS	4,1	3,9	4,2	4,4	4,7	4,6	4,6	4,5	4,9	5,2
LIMITROFES	3,6	3,5	3,7	3,7	3,7	4	3,4	3,7	4,2	3,9
RESTO DEL MUNDO	2,9	2,8	2,9	3	3,3	3,3	3,3	3,2	3,3	3,3

Tabla 25 Estadía Media

En términos generales la estadía media aumenta lentamente desde 2005, registrándose las estadías más cortas en el año 2006 y las más largas en 2014. Se observa una fuerte incidencia del segmento de residentes argentinos en los resultados generales, que son los que presentan las estancias más prolongadas y los que más aumentaron la cantidad de días de pernocte en Bariloche.

Los turistas residentes en el resto del mundo son los que registran las estadías más cortas.

Cuadro 3

AÑO	PLAZAS OCUPADAS (Pernoctes)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTALES	2.773.096	2.945.561	3.069.089	3.136.371	2.610.338	2.945.382	2.288.990	2.617.668	3.092.449	3.462.342
ARGENTINOS	1.885.510	2.010.133	2.112.396	2.176.578	2.004.894	2.143.198	1.856.732	2.044.944	2.497.634	2.976.231
LIMITROFES	552.623	583.305	567.870	571.123	269.805	508.181	234.997	371.203	409.397	314.716
RESTO DEL MUNDO	334.963	352.123	388.823	388.670	335.639	294.003	197.261	201.521	185.418	171.395

Tabla 26 Plazas ocupadas

Gráfico 2

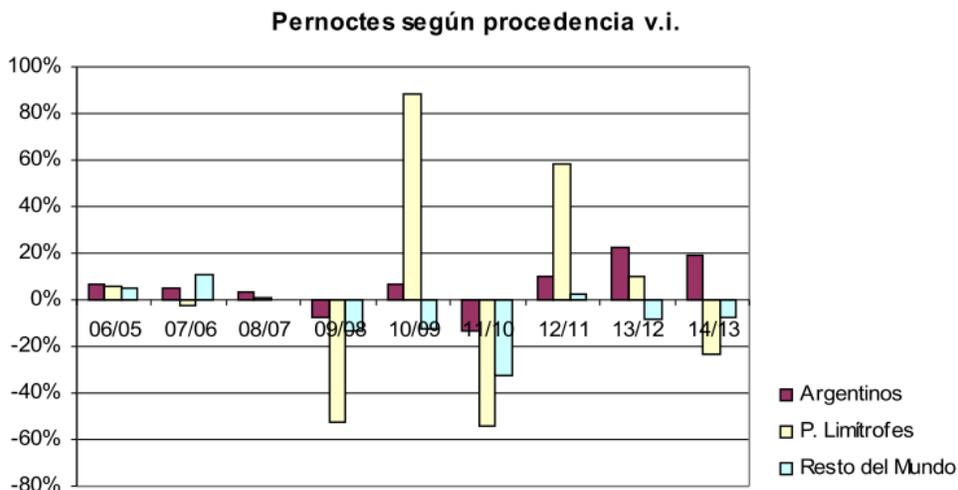


Ilustración 12 Pernoctes según procedencia

Las plazas ocupadas o pernoctes por segmento según procedencia, son el producto de la cantidad de turistas arribados y la estadía media de estos. Son los turistas argentinos los que aportan la mayor cantidad de pernoctes (más del 70%).

En cuanto a la evolución de los pernoctes, el gráfico 2 muestra tres momentos bien diferenciados en la evolución de pernoctes. De 2005 a 2007 se observa un periodo de crecimiento leve con valores estables y parejos entre las diversas procedencias; entre 2009 y 2012 se pueden ver grandes altibajos producto de las crisis ya citadas y los posteriores periodos de recuperación, mientras que los años siguientes muestran un periodo de

crecimiento moderado aunque con grandes diferencias entre los turistas argentinos y los residentes en el resto del mundo.

Si bien en 2008 las plazas ocupadas sufrieron una variación positiva en general, que puede explicarse por la prolongación de las estadías registradas, los pernoctes de turistas procedentes del resto del mundo no evidenciaron diferencia con el año anterior, probablemente afectados por la crisis económica internacional de dicho año.

En 2009 cae bruscamente la cantidad de plazas ocupadas tanto por turistas argentinos como extranjeros, coincidiendo con el brote de gripe A H1N1, que se suma a la ya citada crisis internacional.

En 2010 se observa un recupero a los valores negativos del año anterior, destacándose el incremento registrado para los turistas de países limítrofes (88%). Sin embargo los pernoctes de turistas residentes en el resto del mundo continúan en descenso.

De la misma manera que con la entrada de turistas, la erupción del cordón Caulle-Puyehue en 2011 provoca la mayor caída en la cantidad de pernoctes de turistas argentinos como extranjeros en lo que va de esta serie (2005 a 2013), los que vuelven a marcar tasas positivas en 2012.

En 2013 se observa una variación positiva en el total de cantidad de plazas ocupadas, destacándose el incremento registrado por turistas argentinos y de países limítrofes. Sin embargo se registra una variación negativa en los pernoctes de turistas procedentes del resto del mundo.

En 2014 se obtiene la mayor cantidad de pernoctes registrada de los últimos años, a su vez los turistas argentinos muestran un incremento del (12%) respecto del año anterior. Asimismo, se produce una importante disminución en los pernoctes de los visitantes extranjeros, sobre todo en los que residen en los países limítrofes, cercana al (23%) en relación al año 2013.

Gráfico 3

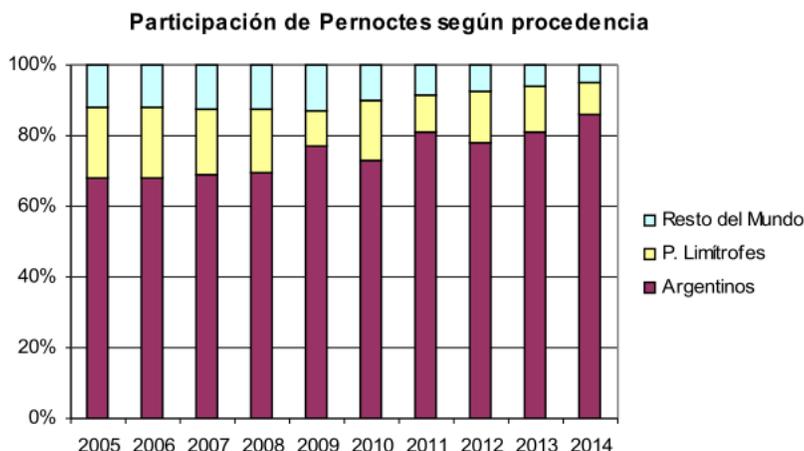


Ilustración 13 Participación de pernoctes según procedencia

Respecto a la participación por origen en la ocupación de las plazas, se observa **que la demanda se compone mayoritariamente por turistas residentes en argentina**, los que pasaron de representar el 69% entre 2005 y 2006 para alcanzar el 81% en 2011 y 2013, indicando una pérdida de mercado internacional. En 2012 con el aumento de la entrada de turistas residentes en países limítrofes y de su estadía media, la participación de los turistas extranjeros vuelve a aumentar logrando el 22% en la distribución de pernoctes.

La participación de los residentes argentinos se muestra nuevamente en crecimiento en 2014, alcanzando un nuevo record del 86%.

Cuadro 4

AÑO	PARTICIPACION EN PLAZAS OCUPADAS									
	(% por origen)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ARGENTINOS	68%	68%	69%	69%	77%	73%	81%	78%	81%	86%
LIMITROFES	20%	20%	19%	18%	10%	17%	10%	14%	13%	9%
RESTO DEL MUNDO	12%	12%	13%	12%	13%	10%	9%	8%	6%	5%

Tabla 27 Participación en plazas ocupadas

Como puede observarse, el segmento de turistas residentes en países limítrofes es el que se ve mayormente impactado por las situaciones de crisis que afectan a la actividad, aunque es

también el que más rápidamente se recupera junto al mercado nacional. Los turistas procedentes del resto del mundo resultan más vulnerables a las contingencias tanto de índole local como nacional e internacional y presentan una recuperación más lenta.

ANEXO 4 – Análisis de la industria

El proyecto se enmarca en el sector “Alimentos y Bebidas”. El mercado de AyB de San Carlos de Bariloche se estima en USD 116 millones, compuesto de USD 77,5 millones de consumo de residentes, y USD 38,9 Millones de consumo de viajeros.

El 20% del consumo de residentes se canaliza a través del canal de Almacenes y Polirubros (negocios de cercanía).

Además del mercado de Bariloche, el proyecto puede atender los mercados de las ciudades aledañas (San Martín de los Andes, Villa La Angostura, El Bolsón, Esquel).

Respecto a estas ciudades, se requerirá una organización específica, ya que las distancias varían entre 83 y 300 kilómetros.

Respecto a los **proveedores**, se consideran potenciales en los distintos rubros que se comercializarían inicialmente: vinos de viña boutique, con producciones inferiores a 50.000 botellas / año, aceites de Oliva extra-virgen, aceitunas, frutas secas, especias aromáticas, desecados, preparados (pastas de berenjena o tomate por caso).

En todos los casos existe la posibilidad de desarrollo de nuevos proveedores para el mismo producto.

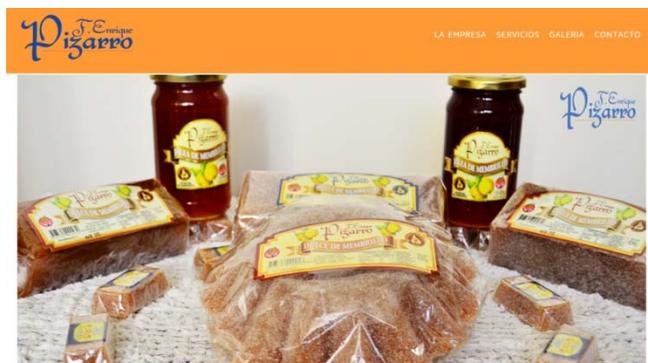




Ilustración 14 Proveedores

Pocos Sustitutos: Existen productos alternativos, con la posibilidad de incorporación y rápido desarrollo en el portfolio.

Los grados de diferenciación varían de acuerdo al producto.

Aquí cabe destacar que si un proveedor desarrolla una estrategia sólida de diferenciación, es una oportunidad para establecer una relación colaborativa.

Es una posibilidad que uno o varios proveedores se asocien para integrarse hacia adelante, convirtiéndose en distribuidor o minorista.

Tamaño: Todas las empresas prospectadas son pyme, con producciones acotadas.

Disponibilidad: La disponibilidad puede estar afectada por volúmenes de cosecha o capacidad productiva.

Riesgo de ingreso de nuevos competidores

Lealtad a la marca: Las marcas establecidas gozan de valoración y pueden ser una fuente de una ventaja. Ahora, esto se convierte en una fortaleza en tanto y en cuanto la marca sea propia y se puedan tomar decisiones sobre ella.

Por otro lado, en cuanto a los puntos de compra, el informe pulso social 2014 indica que la clase media prioriza precio antes que fidelidad. El consumidor se inclina por el punto de venta que les permita gastar menos. Las promociones juegan un papel clave.

Existen ventajas de costo absoluto para los jugadores establecidos, debido a la estructuración de las operaciones comerciales y su know how fundamentalmente.

Economías de escala: Existen, aunque no es difícil alcanzar la escala media de trabajo.

Nivel de inversión: el nivel de inversión requerido es bajo.

Costo de cambio para el cliente: El costo de cambio es bajo.

No existen regulaciones gubernamentales que dificulten el ingreso de nuevos participantes.

Poder de negociación de los compradores

Como se define el mercado meta, se estaría operando con unidades de negocio minoristas pequeños, con superficies que no superan los 200 mt². Esto equilibra las relaciones de poder con los clientes.

La adquisición puede realizarse eventualmente en grandes cantidades, pero serán excepciones.

Las ventas tienen una dependencia relativa del comprador.

Amenaza de integración vertical hacia atrás es muy baja.

Globalización: afecta en cuanto a la disponibilidad de fuentes alternativas de abastecimiento, y establecimiento de tendencias.

Existe estacionalidad por la condición de Bariloche de destino turístico.

Amenaza de los sustitutos

La propensión a sustituir se valora como media. El informe de pulso social 2014 señala que los consumidores están abiertos a explorar segundas marcas y productos, caminan más, y aprovechan las promociones, compra envases más pequeños. Está abierto al cambio. Esto impacta en las decisiones de compra de los comerciantes.

El efecto de precios relativos es importante, y está fuertemente correlacionado con lo señalado en el párrafo anterior, aunque aplica en ambas direcciones (o sea afecta del mismo modo a los sustitutos). No se dispone de una medición objetiva del mismo.

Facilidad de cambio: No se presentan mayores dificultades para el cambio.

Los eventuales sustitutos están disponibles, excepto variaciones menores debidas a estacionalidades.

El nivel de diferenciación percibido es moderadamente atractivo. Sustentamos esto en que el portafolio de productos incluye marcas que habitualmente no están disponibles en las grandes superficies, producidas a baja escala y artesanalmente, con estándares de calidad superiores a la media, y naturales.

Modas, tendencias: afectan moderadamente, y en este momento favorablemente debido a una tendencia hacia la alimentación natural o saludable.

Grado de rivalidad competitiva

La estructura competitiva de la industria, en su eslabón de distribución, se considera fragmentada. Si bien hay algunas empresas líderes (por estructura y ventas), pero las barreras de ingreso son bajas y ninguna de ellas está en condiciones de establecer precio.

El factor de diferenciación residirá en la focalización y el nivel de servicio.

Diamante de Porter - Valoración

En función de lo expuesto, se valoran cada uno de los elementos de las fuerzas de poder, de acuerdo a la siguiente escala:

Muy Atractivo: 5 Atractivo: 4 Neutro: 3 Poco Atractivo 2 Muy Poco A 1

Fuerza	Elemento	Valoración
Poder de negociación de los proveedores	Pocos sustitutos	4
	Diferenciación	3
	Amenaza de integración hacia adelante	3
	Tamaño	4
	Disponibilidad	4
	Globalización	4
Amenaza de nuevos competidores	Lealtad a la marca	3
	Ventajas de costo absoluto	4
	Economía de escala	3
	Nivel de inversión	2
	Ventajas competitiva	4
	Acceso a canales de distribución	3
	Políticas gubernamentales	3
Poder de negociación de los compradores	Muchos proveedores pequeños	4
	Adquisición en grandes cantidades	3
	Alto % ventas dependen del comprador	3
	Amenaza de integración vertical hacia atrás	5
	Globalización	3
	Ciclos	4
Amenaza de los sustitutos	Propensión a sustituir	3
	Efecto de precios relativos	3
	Facilidad de cambio	3
	Buena disponibilidad y accesibilidad a sustitutos	3
	Nivel de diferenciación percibido bajo	4
	Modas, tendencias	4
	Globalización	3
Grado de rivalidad competitiva	Estructura competitiva de la industria	3
	Condiciones de demanda, evolución	3
	Dependencia de los costos	3
	Barreras de salida (económico, estratégico, emocional, patrimonial).	3

Tabla 28 Diamante de Porter - Valoración

Resumen por fuerza competitiva:

Poder de negociación de los proveedores	3,67
Amenaza de nuevos competidores	3,14
Poder de negociación de los compradores	3,67
Amenaza de los sustitutos	3,29
Grado de rivalidad competitiva	3,00
Atractivo de la Industria	3,35

Tabla 29 Resumen por fuerza competitiva

2.1 Los competidores

A los fines de presentar los competidores identificados, consideraremos por un lado el vino, y otro el resto de los productos agrupados.

Vino:

- Patagonia Vinos: Empresa Pyme. Minorista (Bariloche), distribuidor y Representante de viñas en centros urbanos de la región Patagonia, con foco en viñas de gama media y alta.
Compite con eventos, promociones y trade marketing. Trabajo colaborativo con viñas de envergadura.
- Beber bien: Empresa Pyme. Minorista (Bariloche y Comodoro Rivadavia), distribuidor y Representante de viñas con productos en segmentos entry level, gamas media y alta. Compite con servicios de cobertura geográfica y precio. Trabajo colaborativo con viñas de envergadura.
- PUELCHE: Distribuidor de alimentos y bebidas, perteneciente a grupo empresario con red de supermercados (Supermercados TODO).
- DIARCO: **Detallamos la presentación de la empresa en su página web:** “Empresa argentina dedicada a la venta y distribución mayorista, su aliado para hacer mejores negocios, un lugar donde encontrará todas las marcas a los mejores precio”.
- Marcas al Sur: Empresa distribuidora pyme con foco en minoristas pequeños, con cobertura geográfica en Bariloche. Distribuyen bebidas blancas y dos viñas de consumo masivo de gran cobertura: Zucardi y Bodegas del fin del mundo.

- Depósito Mainque: No se disponen mayores datos, pero tiene baja presencia geográfica.
- PAIMUN SRL: No se disponen mayores datos, pero tiene baja presencia geográfica.
- ROCA SA: No se disponen mayores datos, pero tiene baja presencia geográfica.

Resto de productos

- LUCACEN: Empresa Pyme con sede en Buenos Aires, sucursal en Bariloche, especializada en productos para heladerías, confiterías y panaderías.
PUELCHE: Distribuidor de alimentos y bebidas, perteneciente a grupo empresario con red de supermercados (Supermercados TODO). Compite con variedad y precio.
- DIARCO: **Detallamos la presentación de la empresa en su página web:** “Empresa argentina dedicada a la venta y distribución mayorista, su aliado para hacer mejores negocios, un lugar donde encontrará todas las marcas a los mejores precio”.
Compite con variedad y precio.
- Marcas al Sur: Empresa distribuidora pyme con foco en minoristas pequeños, con cobertura geográfica en Bariloche. Aunque están especializados en bebidas alcohólicas, tienen productos para gastronomía.
- ALSINA: empresa Pyme barilochense, con foco en productos naturales y dietética. Dos locales de atención al público, y distribución a un grupo de hoteles y caterings. Excelente presentación de sus locales, productos de alta gama.
- Cumelen Alimentos: Baja presencia geográfica.
- Distribuidora BOI: Baja presencia geográfica.
- Prema: Baja presencia geográfica.
- Dietética LoSano: Baja presencia geográfica.

Esta lista comprende los competidores identificados que poseen local o depósito, o distribuyen con vehículos propios en San Carlos de Bariloche.

Existen otros competidores que envían mercadería desde otros centros, quedando por cuenta del cliente la gestión logística. Estas operaciones son menos regulares, y generalmente se fundamentan en ofertas temporales con bonificaciones relevantes.

La rivalidad en todos los casos es local.

La demanda de la industria

La demanda de alimentos y bebidas en Argentina ha crecido en la última década (2001-2010). En 2014 se observó una contracción.

La demanda de servicios gastronómicos relacionados al turismo están relacionadas con la cantidad de viajeros, gasto diario por viajero, y cantidad de días / viajero.

En ambos casos sería esperable que se retome el crecimiento luego de cambio de expectativas, relacionado a un eventual cambio de gobierno.

En lo que refiere al mercado del vino en particular, se observa una contracción del consumo interno, caracterizándose específicamente por la caída en las ventas de las gamas más bajas, y el incremento de las ventas de los vinos de gamas mayores. El consumidor bebe menos, pero de mayor calidad.

En lo que refiere a costos, no existen costos fijos relevantes.

Las barreras de salida son bajas (No existen inversiones en activos fijos específicos, no hay costos fijos de salida altos, etc.)

Análisis del entorno del cliente

La operación inicialmente considera un negocio B2B. El eslabón minorista (nuestro cliente), tiene acceso a un abastecimiento irregular de algunos productos (frutos secos, especias, aceites). Esta irregularidad se refiere a precios, disponibilidad y calidad.

El proyecto pretende ofrecer continuidad en estos puntos.

Macrosegmentos de la industria

De acuerdo al modo de consumo, se consideran dos macrosegmentos:

- On-trade (consumo extra-doméstico) y
- Off-trade (Consumo en el hogar)

De acuerdo al canal de compra, distinguimos:

- Hipermercados
- Supermercados
- Locales de cercanía
- Locales de consumo fuera del hogar.

Microsegmentos

Para el proyecto se consideran en principio los minoristas incluidos en el canal HORECA (minorista con oferta para consumo extra doméstico, Hoteles, Restaurantes y Caterings) y locales de cercanía.

Los microsegmentos detectados son:

- Canal Gourmet: se compone de pequeños establecimientos dedicados a la comercialización de productos Gourmet.
- Productos naturales
- Consumo de productos artesanales / regalería
- Horeca

En los tres casos, nos centraríamos en empresas pymes, situadas en San Carlos de Bariloche, con compras periódicas (quincenales, mensuales).

Estos clientes prefieren la comunicación personal. En general los responsables de las compras son los propietarios del negocio, y tienen a su cargo también la operación. Esto hace recomendable pactar las visitas comerciales, y programarlas de acuerdo a sectores geográficos y disponibilidad de tiempo de los clientes.

El mercado se mueve con una clara estacionalidad, marcando las temporadas altas la temporada estival, la temporada de invierno, y los fines de semana largo.

Esto deberá considerarse para establecer políticas de stocks y acciones comerciales.

Factores Clave de Éxito

Alcanzar nivel de ventas

Costos logísticos controlados

Cercanía con el cliente

Productos percibidos como gamas media y alta

Precios competitivos

Entrega en Cliente

Matriz de Perfiles competitivos

		Patagonia Vinos		Beber Bien		Marcas al Sur		Proyecto	
VINOS	Ponderación	Valor	Rdo Pond	Valor	Rdo Pond	Valor	Rdo Pond	Valor	Rdo Pond
Nivel de ventas mínimo	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Costos logísticos controlados	0,15	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Cercanía con el cliente	0,25	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Productos percibidos como gamas media y alta	0,15	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Precios competitivos	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Entrega en Cliente	0,05	2	0,4	4	0,8	3	0,6	4	0,8
TOTAL	1		2,8		3,4		3,2		3,4

		DIARCO		Alsina		LUCACEN		Proyecto	
Otros Productos	Ponderación	Valor	Rdo Pond	Valor	Rdo Pond	Valor	Rdo Pond	Valor	Rdo Pond
Nivel de ventas mínimo	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Costos logísticos controlados	0,15	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Cercanía con el cliente	0,25	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Productos percibidos como gamas media y alta	0,15	1	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Precios competitivos	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Entrega en Cliente	0,05	1	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
TOTAL	1		2,6		3,2		3		3,6

Tabla 30 Matriz de perfiles competitivos

Valor: 4 Muy Fuerte; 3 Fuerte; 2 Débil; 1 Muy Débil

ANEXO 5 - Tabla de evaluación de transportes alternativos

	Vehículo propio	Tercerizado BA	Tercerizado Directo
Alternativa	A	B	C
Concepto	Costo x Pallet	Costo x Pallet	Costo x Pallet
Combustible	1853,96	0	0
Control FitoSanitario Ida	30,00	0	0
Control FitoSanitario Vuelta	30,00	0	0
Seguro Vehículo	43,75	0	0
Tecnica	29,17	0	0
Ruta (registro transportista)	25,00	0	0
cubiertas	228,69	0	0
Lubricante	110,88	0	0
Imprevistos	150,00	0	0
Chofer	1250,00	0	0
Amortización	364,58	0	0
Seguro Mercadería	0,00	400	257
Servicio SJ - BsAs	0,00	1091,00	0
Servicio BsAs - SCB	0,00	1930,00	0
Servicio SJ - SCB	0,00	0	2600
Total	4116,03	3421,00	2857,00
IVA	Incluído	718,41	599,97
TOTAL con IVA	4116,03	4139,41	3456,97
Mínimo requerido	2 pallets	1 pallet	1 pallet
Salida	20/7/15	5/8/15	5/8/15
Llegada	22/7/15	14/8/15	12/8/15
Duración	3 días	9 días	7 días
Obs	(5 días con retorno)	Puede optimizarse el tiempo de coordinación en BA, reduciendo el transit en 2 días.	

Tabla 31 Evaluación de transporte alternativo

ANEXO 6 – EL proceso Logístico

1. Programación y emisión de pedidos: Es un proceso administrativo interno, regido por las políticas de stock, pedidos, previsiones de ventas y estrategia de compras. El responsable de su ejecución es el administrativo logístico de SJ, con supervisión del responsable del proyecto.
2. Pick up de la mercadería o entrega del proveedor: Con el objetivo de consolidar previo al despacho desde San Juan, se retira la mercadería del proveedor o el proveedor la entrega en depósito en plazos acordados. Esta tarea se ejecuta con fletes el proveedor, utilizando preferentemente el servicio de entregas de los proveedores.
3. Recepción en Bodega San Juan (SJ). Proceso físico de recepción de mercadería, y administrativo de control de concordancia entre el pedido efectuado y la entrega del proveedor, en lo que refiere a ítem, especificaciones, cantidad, calidad.
4. Consolidación – Armado de pallet y embalaje: Agrupación de las diferentes cargas, unitizadas en pallets estándares en lo que refiere a las dimensiones ancho y largo. En la unitización se establecen criterios de agrupación, orientados a disminuir al mínimo los riesgos de rotura de embalajes y/o productos.

PALETS CP1 - 1000mm x 1200mm



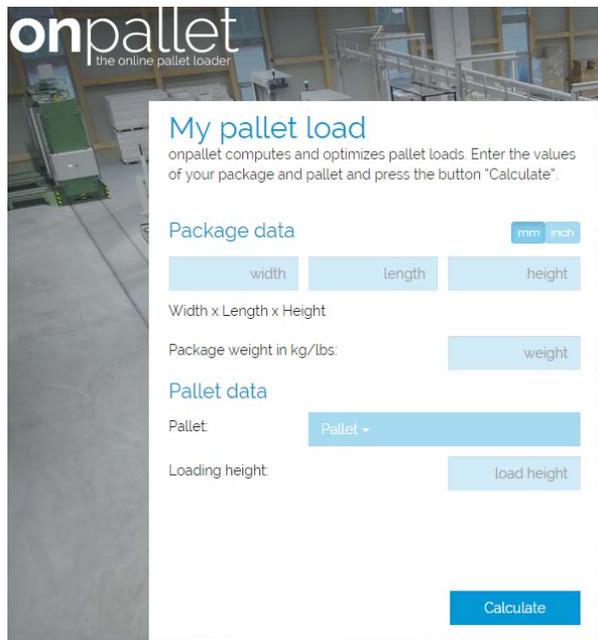
Características:

- **Código:** 8
- **Medidas:** 1000 x 1200 mm
- **Peso:** Aproximadamente 25 Kg.
- **Carga dinámica:** 1000 Kg.
- **Carga estática:** 3000 Kg.
- **Carga en estanterías:** 800 kg
- **Entradas transpaleta:** 4 entradas.
- **Patines:** 3 patines de 1200mm

Ilustración 15 Pallet utilizado

Modulado del pallet: Se configuraran pallets con mercaderías y/o bultos idénticos. Para casos de pallets mixtos, cada piso del pallet deberá cargarse con cajas de dimensiones iguales, de modo de mantener la simetría en altura, ubicándose los de mayor capacidad de apilado abajo.

La cantidad de cajas y el diseño de ubicación de los bultos se realiza con un software gratuito de cálculo de pallets, como por ejemplo **Onpallet**.



El aseguramiento se efectúa con flejes y film stretch.



Ilustración 16 Embalaje

5. Coordinación del transporte: Para el transporte SJ-SCB se utilizarán servicios consolidados SJ-SCB según se informó previamente. Esto requiere la solicitud de transporte, coordinación de fecha y horario de carga, aviso al depósito.
6. Emisión de documentación de transporte. Guía Procem, Remito, guía.
7. Transporte San Juan – Bariloche.
8. Recepción en Bodega San Carlos de Bariloche (SCB). Control de recepción en SCB.
9. Des-consolidación.

ANEXO 7 - Estrategia de Comunicaciones

Herramientas de promoción y presupuesto

Estrategia de penetración: Exhibidor

Producto de la falta de información que agrega un Price Premium, existe la problemática a resolver del ingreso al mercado de estos productos de calidad que al ser empresas pequeñas no cuentan con el acercamiento necesario al consumidor; como por ejemplo una publicidad adecuada.

Esto también genera un costo en el cliente debido al riesgo aparejado que trae comprar productos que no cuentan con el soporte de una marca reconocida. Dichos costos se compensan con menor precio de compra en relación al valor percibido o cantidades pequeñas que permitan minimizar el stock pero que generan costos de faltantes en caso de éxito.

Para apaliar estos riesgos se pretende ingresar al mercado mediante un exhibidor que contenga una cantidad pequeña de productos seleccionados con el fin de acercarlos a los consumidores fomentando la rotación y animar así a los clientes a ofrecerlos para luego fomentar la compra en cantidades mayores.

Será necesaria una alianza con los clientes que permitan ceder espacio de exhibición a cambio de minimizar el riesgo de compra que consiste en dejar los productos exhibidos en consignación a un precio definido por el distribuidor acordando un porcentaje sobre el precio de compra y adhiriendo a la siguiente mecánica:



En un principio esta alianza será de tipo No Instrumental (“gentleman agreement”) para luego convertirse en Instrumentales a medida que crece la rotación y los productos adquieren mayor participación en los ingresos del cliente.

1. Mix

2. A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

La audiencia estará compuesta por periodistas, el consumidor final, empresas que operan en los segmentos identificados, el sector público, colaboradores, organizaciones no gubernamentales relacionadas al medioambiente o al turismo, y los proveedores de San Juan.

3. Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Se prevé utilizar los siguientes medios:

- Redes sociales

- Website
- Medios Locales gráficos
- E-mail mkt
- Degustaciones dirigidas.

ii. Programa de publicidad

No se programan campañas publicitarias en medios tradicionales.

b. Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas se desarrolla a través de distribuidores independientes, con el apoyo y planificación del plan de marketing de la compañía, tal como se detalló previamente.

c. Presupuesto de Marketing

ACTIVIDAD / MEDIO	OBJETIVOS	EFFECTIVIDAD - IMPACTO - POTENCIALIDAD	COSTO ANUAL (expresado en \$AR)
Diseño de marca y logotipos e identidad corporativa	Definir y generar la imagen corporativa que será utilizada en todas las acciones de la empresa.		\$ 25.000,00
Dípticos para ubicar en puntos de venta y en acciones promocionales canal HORECA	Informar a los clientes habituales de dichos puntos de venta que allí se encuentran estos nuevos productos. Difusión de la marca, reconocimiento de los productos. Diseño, impresión y ubicación de afiches. Se trata de folletos dípticos tamaño abierto A4, tamaño cerrado A5, papelilustración 150 grs. El precio considerado es por 5,000 unidades	Bajo	\$ 4.410,00
Displays o exhibidores del producto ubicados en tiendas de ventas de productos gourmet, delicatessen y vinotecas.	Exhibir y mostrar permanentemente al cliente el producto y sus características. No significa un costo propio, sino que	Medio	\$ -

	es comodato por parte de nuestros proveedores		
Presencia en eventos y ferias canal HORECA	Atraer la atención de los posibles clientes, difundir marca y productos, dar lugar a posicionamiento de marca. Se realizarán de manera intermitente 1 vez al mes, con estacionalidad en temporada turística alta y finde año	Alto	\$ 10.000,00
Degustaciones	Dar a conocer productos los productos que se distribuyen, principalmente oreintado a canal HORECA y eventos que cuenten con alta presencia de turistas principalmente extranjeros.	Alto	\$ 12.000,00
Web (sitio y servicio de Hosting Web)	Tener presencia en la web, dar a conocer portfolio de proveedores	Medio	\$ 3.600,00
Publicidad Online, Banners en redes sociales.	Posicionamiento de marca y web en buscadores. Optimización en motores de búsqueda.	Bajo	\$ 2.500,00
Plataforma de e-commerce	Se tiene autorización para utilizar la plataforma www.ayapar.com, generada desde el estado sanjuanino como medio de promoción, sin costo alguno.	Medio	\$ -
Social Media	Generar fluidez en el contacto a traves de redes sociales. Difundir marcas y productos	Medio	\$ 9.600,00
Comunicacións en medios gráficos especializaos y revistas locales	Llegar de manera directa a canal HORECA y revistas especializadas en turismo. Apuntalar ese nicho de mercado.	Alto	\$ 24.000,00
TOTAL Estimado:			\$ 66.110,00

Tabla 32 Presupuesto de Marketing

d. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Se consideran los siguientes indicadores para la gestión de marketing:

Participación en el mercado

Crecimiento en la participación
Incremento clientes
Cantidad de interacciones realizadas por medios virtuales
Retención clientes
Incremento en las ventas
Variación de las ventas

i. Sitio web y redes sociales

El sitio web deberá tener información básica de contacto y la identidad corporativa.

Se propone comunicación fluida con los clientes y mercado meta a través de redes sociales. La administración de las redes deberá ser liderada por el gerente, ejecutada con el apoyo de un miembro del equipo, asesorada por un consultor externo (dentro del presupuesto de gastos comerciales).

Según un estudio de carrier & asociados, la red con mayor penetración es Facebook, con un 89%, con un amplio margen de ventaja sobre Twitter, segundo con 22%.

La empresa operará en las 4 redes sociales con mayor penetración. (Facebook, twitter, google+ y linkedin).

Por otro lado, se fomentará también la comunicación con los clientes directos a través de whatsapp.

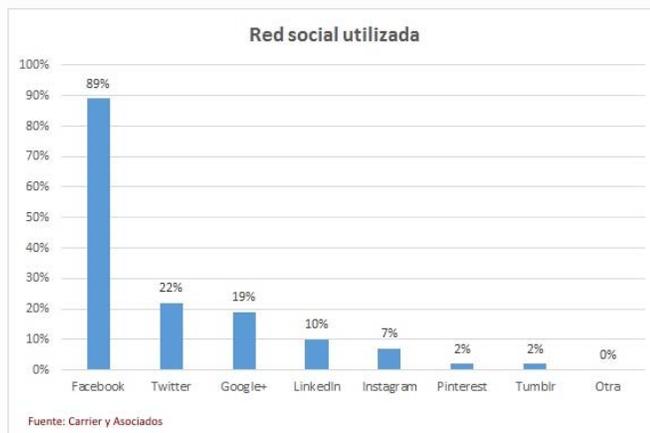


Ilustración 17 Redes sociales utilizadas

Se establecerá una política y lineamientos generales que rijan tanto la comunicación vía redes sociales como la interacción por mensajes de whatsapp.

ANEXO 8 - Plan de Operaciones

5.1 Estrategia de Operaciones

Una de las oportunidades del negocio se encuentra en asegurar la eficiencia entre los eslabones de la cadena de abastecimiento, cubriendo tres niveles posibles: Agente, Mayorista y Minorista; en una sola figura de distribuidor además de los diferentes niveles de especialización logística: Clasificación, División de volumen, Mantenimiento de inventarios, Ubicación geográfica conveniente y Servicios prestados; donde un buen servicio al cliente es el resultado de la correcta coordinación de estas actividades.

Se describen los componentes del sistema logístico que será implementado:

6. **El proceso de aprovisionamiento:** se ocupa de la gestión de materiales entre los proveedores y la empresa. En nuestro caso comprende los siguientes aspectos:

Abastecimiento y empaque:

Ambas etapas se desarrollan en la provincia de San Juan. Con respecto al abastecimiento, es el resultado de la red de proveedores que se viene desarrollando, generando fuertes lazos de confianza y los cuales son elegidos teniendo en cuenta la calidad de sus productos y que las presentaciones y packaging que poseen sean atractivos y acorde al mercado objetivo.

En cuanto a la inversión en inventario, la misma estará definida por las previsiones de venta.

Estrategia de compras

Una vez que el proyecto esté funcionando, los pronósticos de venta de corto plazo (trimestrales, de revisión mensual) se gestionarán con métodos cuantitativos (series de tiempo) y cualitativos en función del conjunto de los distribuidores (método Delphi).

En base a estos pronósticos, más las consideraciones de política de stock, transporte y stocks disponibles, se gestionará el aprovisionamiento con un modelo (Si, Q).

Este modelo prevé el cálculo un Nivel de Referencia (Si) para cada ítem, y se programa un camión cuando la suma de los (Si-Stock) es igual a Q. Inicialmente Q será igual al mes base utilizado como modelo, pero deberá actualizarse a medida que se dispone de información de la evolución del proyecto.

Se dispondrá de un procedimiento alternativo para envíos de urgencia, para cubrir eventuales demoras hasta la programación del próximo camión (próximo Si, Q).

Stock de seguridad

Se programa mantener un stock de seguridad equivalente a las ventas previstas para el plazo de reaprovisionamiento. Este se estima en un 30% de las cantidades establecidas para el mes base. Esto se fundamenta en el tiempo estimado para el proceso logístico (5 días) y un plazo de entrega de proveedores de 5 días. Se estima conveniente mantener este stock de seguridad a lo largo de todo el proyecto, incluso ante escenarios de incremento de ventas, ya que el incremento del volumen de ventas reducirá el tiempo entre puntos de pedido, facilitando el reaprovisionamiento de la totalidad de los ítems.

El análisis (Si, Q) se ejecutará periódicamente, 3 (tres) veces por mes durante el primer trimestre del proyecto. Luego se evaluará la conveniencia de mantener esta periodicidad o modificar la frecuencia.

Esto podrá generar en algún caso pedidos de algunos ítems que todavía no han alcanzado el punto de pedido, (lo que podría provocar el exceso del stock mínimo), para asegurar la operación del camión completo.

Estos desajustes temporarios, se ajustan en la ejecución de la siguiente orden de pedido.

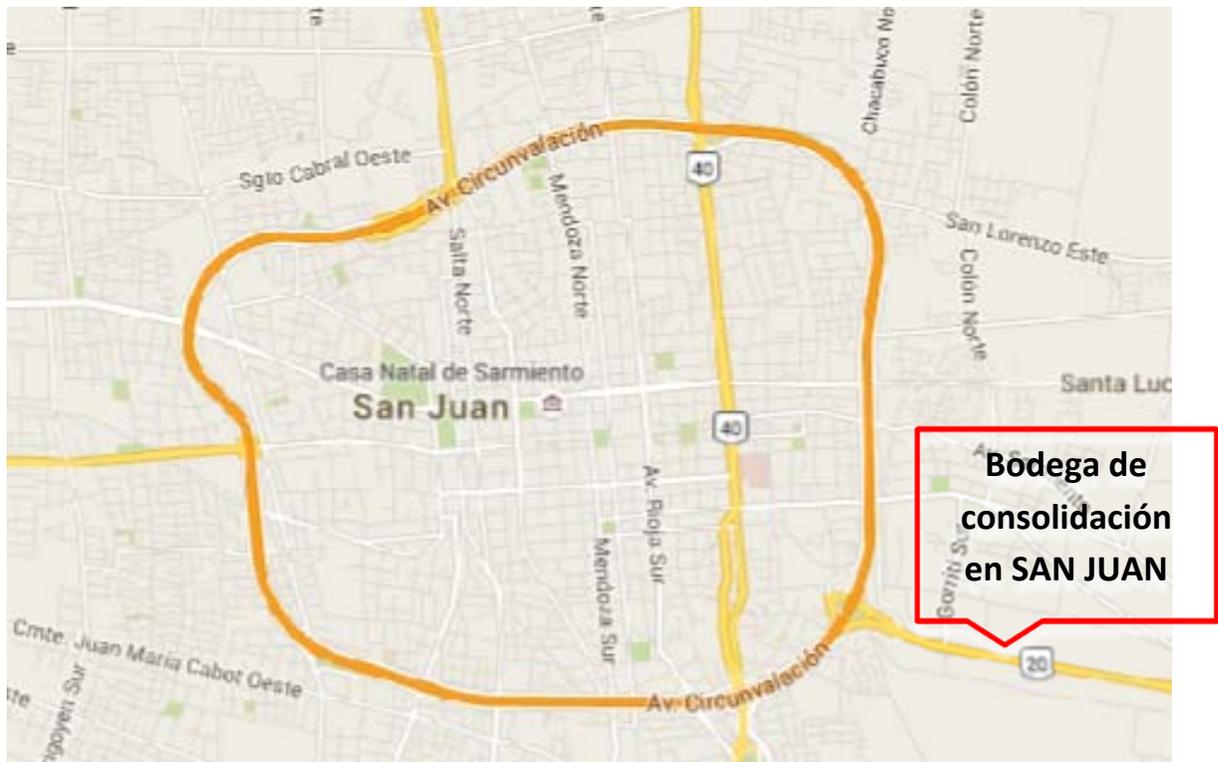
El empaque tiene una dimensión logística muy importante que puede establecer una diferencia significativa en la eficacia y eficiencia del sistema logístico

La imagen del producto es muy importante en la percepción de calidad para obtener un Premium Price, esto puede derivar en empaques complicados que aumenten los costos de transporte y almacenamiento; cuestión que en definitiva deberemos trabajar con nuestros proveedores.

Definición de la bodega en San Juan

Para proceso de recepción y preparación del despacho desde San Juan se utiliza una bodega subcontratada en la ciudad de San Juan, ubicada en un predio logístico en ruta 20, km 3,5. Con este contratista se establece un acuerdo de costos por pallet consolidado. De este modo se establece el costo de operación variable por pallet operado. El costo incluye la utilización del espacio en Bodega para recepción, control de recepción, armado de pallet, y carga en medio de transporte (con uso de auto-elevador, con operador incluido).

En esta bodega NO se mantienen inventarios, a excepción de eventuales rechazos de calidad, que deberán retornarse inmediatamente al proveedor.

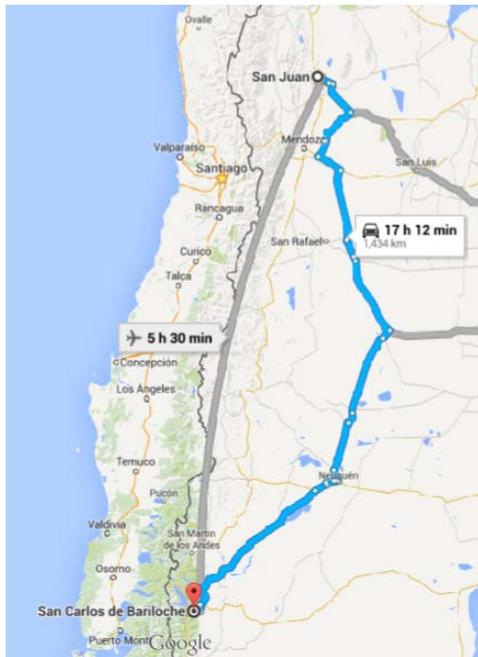


7. **El proceso de producción:** gestiona el conjunto de operaciones productivas de los centros de fabricación. En nuestro caso no hay proceso productivo, ya que el negocio está enfocado en el servicio de distribución y no en la producción de bienes.

8. **Transporte San Juan – San Carlos de Bariloche**

La distancia óptima por ruta es de 1.434 km, de rutas de asfalto en buen estado.

La duración estimada neta de viaje de 18 horas, con una velocidad promedio de 80 km / h.



Se prevé operar un camión completo por mes, cargado con 22 pallets de 1000 x 1200 x 1800 mm, según los estándares establecidos a continuación.

El tiempo estimado de viaje es de 5 a 7 días, incluyendo 1 día para carga, 2 a 3 días de viaje neto (con el descanso del chofer 8 horas de viaje diario), 1 día para descarga, más imprevistos.

Métodos alternativos

Con el objetivo de evaluar la conveniencia de fraccionar los envíos, se ejecutó un proyecto de investigación sobre el comportamiento de 3 procesos alternativos, en referencia a tiempos, costos y calidad de servicios alternativos. Se evaluaron tres opciones:

- e) Transporte en vehículo liviano propio, con capacidad de carga hasta 6 tn.
- f) Transporte tercerizado, con hoja ruta San Juan – Buenos Aires – Bariloche. Si bien implica un trasbordo, y un recorrido sensiblemente mayor en kilómetros y tiempo, a priori se consideró que podría resultar conveniente debido a la mayor oferta disponible del servicio, lo que deviene en mayores frecuencias y mejores costos / km.

g) Transporte tercerizado, con hoja de ruta San Juan – Mendoza – Neuquén – Bariloche. Este proceso demanda dos trasbordos, pero es el que minimiza la distancia recorrida, aunque se estimaba a priori con menores frecuencias y mayores costos / km.

Se realizaron ensayos con las tres opciones, a continuación se presentan los resultados:

Alternativa	A	B	C
Concepto	Costo x Pallet	Costo x Pallet	Costo x Pallet
Combustible	1853,96	0	0
Control FitoSanitario Ida	30,00	0	0
Control FitoSanitario Vuelta	30,00	0	0
Seguro Vehículo	43,75	0	0
Tecnica	29,17	0	0
Ruta (registro transportista)	25,00	0	0
Cubiertas	228,69	0	0
Lubricante	110,88	0	0
Imprevistos	150,00	0	0
Chofer	1250,00	0	0
Amortización	364,58	0	0
Seguro Mercadería	0,00	400	257
Servicio SJ - BsAs	0,00	1091,00	0
Servicio BsAs - SCB	0,00	1930,00	0
Servicio SJ - SCB	0,00	0	2600
Total	4116,03	3421,00	2857,00
IVA	Incluído	718,41	599,97
TOTAL con IVA	4116,03	4139,41	3456,97
Mínimo requerido	2 pallets	1 pallet	1 pallet
Salida	20/7/15	5/8/15	5/8/15
Llegada	22/7/15	14/8/15	12/8/15
Duración	3 días	9 días	7 días

Nota sobre la opción A: demanda 5 días con el retorno a San Juan (esto impacta en el costo del conductor, lo que está considerado). En esta alternativa no está considerado seguro de transporte de la mercadería.

Nota sobre la opción B: Respecto a la experiencia realizada, se considera que puede optimizarse el tiempo de coordinación en Buenos Aires, reduciendo el transit en 2 días.

Conclusiones

De las alternativas evaluadas la más conveniente, por costos, tiempos y riesgos, es la opción C.

Sin embargo, el transporte por camión completo que utiliza la ruta de la opción C implica una reducción importante de los costos (-55%), por lo que se justifica económicamente su utilización.

En una operación de camión completo la operación demanda una escala de 22 pallets.

Los costos están detallados en el anexo 18 – cálculo de costos.

9. El proceso logístico

1. Programación y emisión de pedidos: Es un proceso administrativo interno, regido por las políticas de stock, pedidos, previsiones de ventas y estrategia de compras. El responsable de su ejecución es el administrativo logístico de SJ, con supervisión del responsable del proyecto.
2. Pick up de la mercadería o entrega del proveedor: Con el objetivo de consolidar previo al despacho desde San Juan, se retira la mercadería del proveedor o el proveedor la entrega en depósito en plazos acordados. Esta tarea se ejecuta con fletes el proveedor, utilizando preferentemente el servicio de entregas de los proveedores.
3. Recepción en Bodega San Juan (SJ). Proceso físico de recepción de mercadería, y administrativo de control de concordancia entre el pedido

efectuado y la entrega del proveedor, en lo que refiere a ítem, especificaciones, cantidad, calidad.

4. Consolidación – Armado de pallet y embalaje: Agrupación de las diferentes cargas, unitizadas en pallets estándares en lo que refiere a las dimensiones ancho y largo. En la unitización se establecen criterios de agrupación, orientados a disminuir al mínimo los riesgos de rotura de embalajes y/o productos.

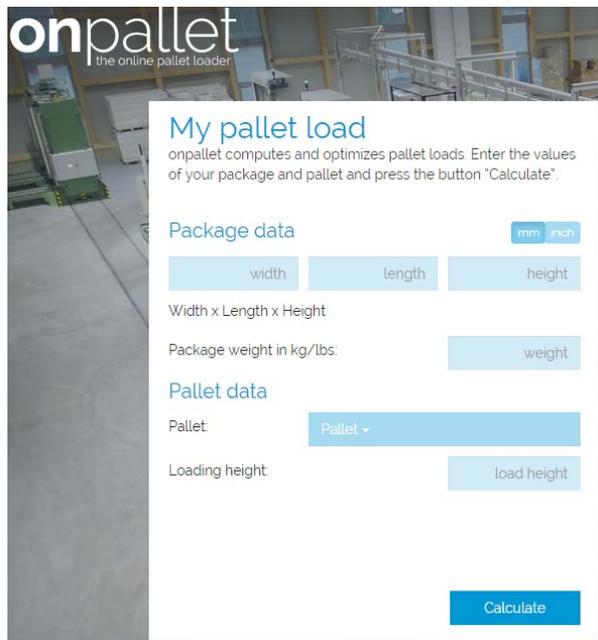
PALETS CP1 - 1000mm x 1200mm



Modulado del pallet: Se configuraran pallets con mercaderías y/o bultos idénticos.

Para casos de pallets mixtos, cada piso del pallet deberá cargarse con cajas de dimensiones iguales, de modo de mantener la simetría en altura, ubicándose los de mayor capacidad de apilado abajo.

La cantidad de cajas y el diseño de ubicación de los bultos se realiza con un software gratuito de cálculo de pallets, como por ejemplo **Onpallet**.



El aseguramiento se efectúa con flejes y film stretch.



5. Coordinación del transporte: Para el transporte SJ-SCB se utilizarán servicios consolidados SJ-SCB según se informó previamente. Esto requiere la solicitud de transporte, coordinación de fecha y horario de carga, aviso al depósito.
6. Emisión de documentación de transporte. Guía Procem, Remito, guía.
7. Transporte San Juan – Bariloche.
8. Recepción en Bodega San Carlos de Bariloche (SCB). Control de recepción en SCB.
9. Des-consolidación.

10. El proceso de distribución: comprende la gestión del producto hasta los clientes y consumidores.

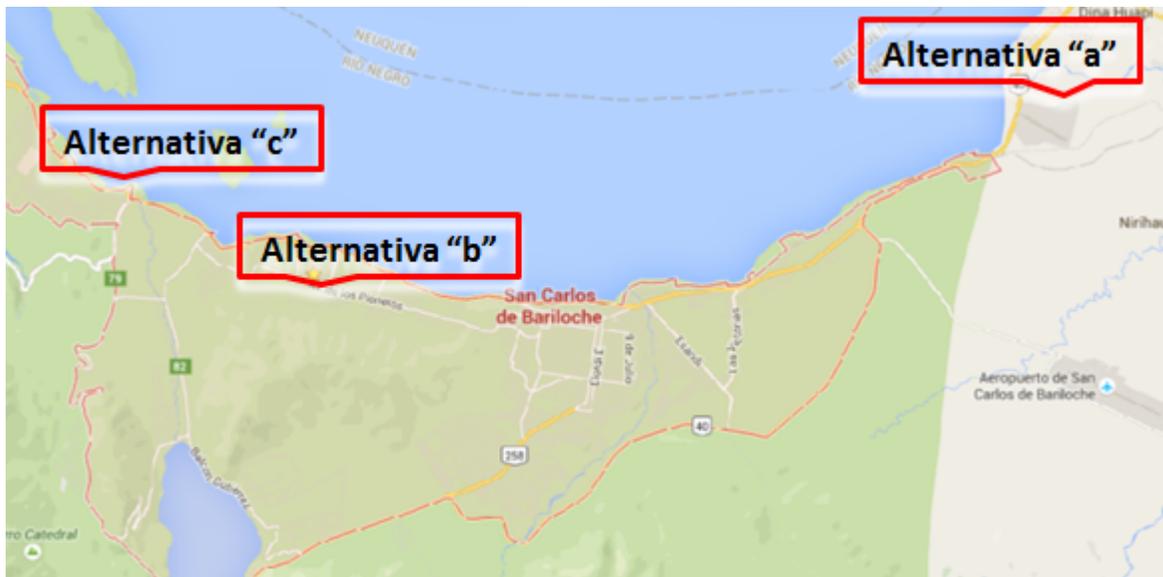
Definición de la bodega en San Carlos de Bariloche

Almacenaje y distribución en Bariloche. Se prevé la operación de una bodega con capacidad de operación (recepción, almacenaje, picking, conformación de pedido y expedición).

La selección de la bodega y su operación se definirá en función de las previsiones de venta. Se estima que 80 m² soportará la operación.

Para ello se consideran 3 alternativas en diferentes localizaciones:

- d) Zona Ñireco
- e) Zona Pioneros Km 8
- f) Zona Bustillo km 13



El criterio de selección será la disponibilidad y costo, ya que en principio las 3 ubicaciones ofrecen prestaciones similares.

h) Transporte

El transporte será definido según el drop size (tamaño medio de entrega) que estará dado en función al volumen estimado de venta y la frecuencia de visita correspondiente a cada canal.

La zona de influencia también es un factor clave a la hora de elegir el transporte. En zonas céntricas con mucha concurrencia está restringido el horario de ingreso con vehículos de gran porte.

i) Manejo de materiales

Refiere a las actividades necesarias para colocar los productos dentro del almacén.

Cross Docking es un sistema de distribución en el cual la mercadería recibida por un depósito o centro de distribución no es almacenada, sino preparada inmediatamente para su próximo envío. Es decir, que la mercadería no hace stock ni ningún otro tipo de almacenaje intermedio.

Existen 2 tipos de **cross docking**: directo e indirecto. En el **Cross docking directo** los pallets o cajas transportadas son recibidas y transportadas a las dársenas de salida en el mismo formato prácticamente sin manipulación. En el **cross docking indirecto** los pallets o cajas son recibidos y posteriormente fragmentados y re etiquetados para su entrega. Esta modalidad requiere una mayor cantidad de operaciones que el descrito en el punto anterior.

Principio de funcionamiento: Las entregas son preparadas por el proveedor (**cross docking directo**) en función de cada uno de los clientes finales mediante una unidad de carga específica (pallets, caja, etc.) Posteriormente, el centro de distribución identifica, clasifica y envía la mercadería a cada cliente.

La preparación del pedido por cliente no la hace el Distribuidor, sino que es realizada por el proveedor antes de despachar la mercadería. Este es justamente la forma en la que se desea trabajar, y por lo cual consideramos básica un fuerte relacionamiento con el proveedor; ya que de esta manera nos permite aceptar el aspecto logístico disminuyendo considerablemente el costo y tiempo asociado a ciertas actividades que con este sistema son realizadas directamente por el proveedor.

En el **cross docking indirecto**, el distribuidor desconsolida la carga para entregar a distintos clientes y/o anexar otros productos al despacho. Nuestro modelo se basa en solo usar el cross docking indirecto en caso de ser necesario por cuestiones de espacio y costo de envío anexar o combinar productos de diferentes proveedores.

Beneficios que reporta su aplicación:

- Reduce los tiempos de entrega al cliente
- Minimiza los costos de distribución
- Disminuye la cantidad de localizaciones de almacenaje o área física destinada al almacenamiento.
- Incrementa la vida útil del producto
- Reduce la manipulación y deterioro de la mercadería
- Mejora la disponibilidad del producto

j) Procesamiento de pedidos

Comprende la recepción y preparación de pedidos, facturación, remisión y entrega. Según Douglas Lambert; en un plano operativo el foco se encuentra en la transacción, pero en un

plano estratégico influye directamente en la performance financiera de la firma, los clientes y los proveedores.

Cada mejora que se realice en este proceso impacta en el ciclo de facturación (order to cash cycle) y en los tiempos de entrega (delivery lead time), afectando los niveles inventarios.

k) Control de Inventarios

Refiere a los costos relacionados con el mantenimiento de los inventarios. Estos costos son directamente proporcionales a la cantidad de artículos (sku = stock keeping unit). Justamente es el caso de la distribuidora donde estos costos son elevados por tener gran cantidad de artículos. El desafío está en encontrar la cantidad óptima de artículos mediante un correcto gerenciamiento o SKU Management dónde la estrategia IN/OUT anteriormente mencionada será una herramienta clave. Por otro lado la mayor cantidad de sku permite un mayor drop size reduciendo los costos de entrega.

l) Almacenaje

Consiste en la ubicación y método de almacenar los productos. En este caso es clave un almacén propio cercano al centro de consumo.

Si bien el mantener inventario directamente en los clientes disminuye el costo de almacenaje, aumenta el riesgo por incobrabilidad, y hasta tanto no se consoliden lazos comerciales, vamos a optar por mantener los mínimos posibles de esta manera, priorizando el uso de almacenes propias.

Por otro lado la variedad del packaging y los bajos volúmenes en muchos productos presenta un desafío a la hora de enfrentar costos de almacenamiento.

En cuanto al lugar de almacenaje, ya se tienen en vista varios lugares para alquilar. No consideramos apropiada la adquisición de un lugar propio por tratarse de una inversión muy alta que no aporta ventajas competitivas; inclusive alquilando consideramos que nos otorga más flexibilidad sin necesidad de incrementar la inversión inicial del negocio.

5.3 Tecnología, procesos, recursos claves, rol de las personas

Respecto a tecnología, se prevé un equipamiento básico. Se considera (no definido aún) una tienda online, solo para gestión de pedidos de clientes ya desarrollados.

A continuación se presenta boceto de presupuesto de tecnología, que deberá ajustarse en función de si se decide la ejecución de todos los proyectos.

Tabla 33 Proyectos IT

Proyectos	Descripción	Bimestre	P Unit.	Cant	P Total
1	Selección de Tecnología	1			\$ 45.500
	Laptops		\$ 9.000	2	\$ 18.000
	Celulares Smartphone A		\$ 4.500	4	\$ 18.000
	Celulares Smartphone B		\$ 2.000	2	\$ 4.000
	Disco Duro		\$ 5.000	1	\$ 5.000
	Memorias USB		\$ 250	2	\$ 500
2	Sistema - Módulo Supply Chain	1			\$ 26.880
	Bitrix24*		\$ 23.880	1	\$ 23.880
	Sistema de Facturación		\$ 3.000	1	\$ 3.000
3	Sistema - Módulo Insights	2			\$ 35.868
	Bitrix24*		\$ 23.880	1	\$ 23.880
	Tienda e-commerce (Andreani)		\$ 11.988	1	\$ 11.988
4	Diseño y Portal de aplicaciones	3			\$ 990
	Tienda e-commerce (Andreani)		\$ 990	1	\$ 990

Los montos indicados son en pesos argentinos.

ANEXO 9 - Gestión de personas

Estructura organizacional

Se contempla una estructura pequeña, y con gran interdependencia, con responsabilidades concentradas en un responsable de operaciones, que gestiona una célula de trabajo.

El crecimiento de la empresa se puede administrar a través de la creación de nuevas células con idénticas condiciones de trabajo.

Organigrama:



Ilustración 18 Organigrama

En el siguiente cuadro, se describe brevemente el perfil de cada uno de los puestos:

Tabla 34 Perfil de puesto

Puesto	Breve perfil	Cantidad
Responsable de operaciones	* Responsable de toda la operación comercial, así como de la supervisión de los distribuidores. Está encargado adicionalmente de la operación logística y de la relación con	1

	proveedores.	
Asistent administrativo logístico SJ	* Responsable de todos los procesos operativos relacionados con la administración de la empresa y también de canalizar y controlar los requerimientos solicitados a los estudios, contable y juridico San Juan.	1
Asistent administrativo logístico SCB	* Responsable de todos los procesos operativos relacionados con la administración de la empresa y también de canalizar y controlar los requerimientos solicitados a los estudios, contable y juridico San Carlos de Bariloche.	1
Distribuidor	* Responsable de las ventas realizadas en Bariloche y zonas aledañas y de la atención del cliente final, con el que debe manejar todo el proceso logístico de entrega.	6
Asesoramiento Contable	* Estudio contratado para realizar todo el asesoramiento y gestión de la empresa a nivel contable e impositivo.	1
Asesoramiento Legal	* Estudio contratado para realizar todo el asesoramiento y gestión de la empresa a nivel juridico y legal.	1

Se profundiza el detalle del perfil de los distribuidores:

- Muy buena capacidad de relaciones interpersonales y habilidad para crear nuevos contactos permanentemente.
- Idealmente (no excluyente) experiencia comercial y/o cartera de clientes de canales Horeca y/o Gourmet.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Orientación a resultados, con iniciativa propia.
- Capacidad organizativa, para gestionar su área de responsabilidad (geográfica y de línea de productos) de acuerdo con las estrategias comerciales propuestas por la empresa.

- Buena presencia
- Polivalencia.
- Disponer de movilidad propia.

Los costos de RRHH están detallados en el anexo 18 – cálculo de costos.

Aclaración: Aquí se encuentran incluidos el costo de recursos humanos, ya sea que se prevea que estén en relación de dependencia o exista una relación contractual, tal como es el caso de los distribuidores.

En el caso del Responsable Operacional, se prevee un premio del 0,5% sobre el nivel de ventas.

Para los distribuidores el premio es del 8% sobre las ventas concretadas.

Los premios por productividad no se encuentran previstos en esta planilla, sino que se lo considera un costo operacional.

Se prevé que el servicio de Asesoramiento Legal y Contable sea tercerizado, por lo cual se considera el canon mensual a abonar

ANEXO 10 - Plan de Implementación

A continuación se presenta una carta Gantt de las actividades de implementación del proyecto, considerando su implementación a partir del 01/04/2016.

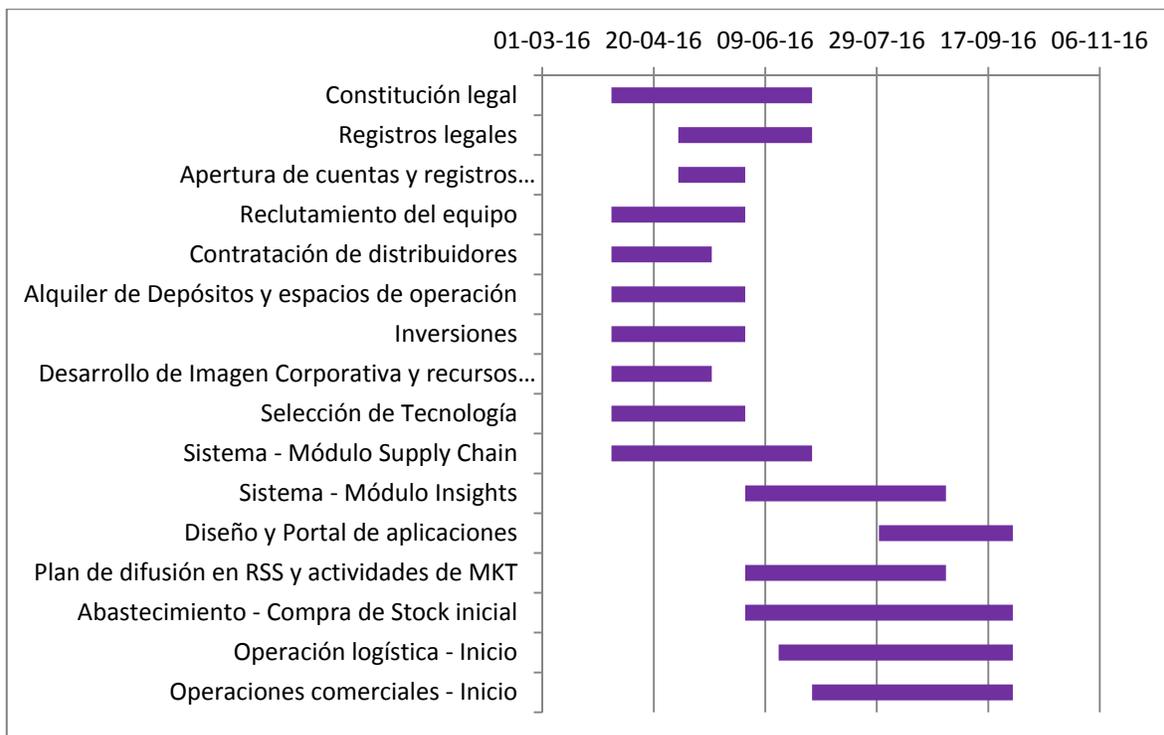


Ilustración 19 Cronograma de Implementación

ANEXO 11 - RSE y Sustentabilidad

Se identifican los siguientes stakeholders para el proyecto:

Stakeholders	Intereses	Poder	Posición
Clientes	7	9	A favor
Competidores	9,5	8	En contra
Proveedores	8	7	A favor
Gobierno San Juan	4	8	A favor
Gobierno de Bariloche	2	7	Neutro
Empleados	6	6	A favor
Distribuidores	5	7	A favor
Entidades Financieras	5	5	Neutro
Medios de Comunicación	6	4	A favor
Sindicato	5	8	Neutro
Accionistas	7	9,5	Neutro
Ambientalistas	4	4	A favor

Ilustración 20 Stakeholders

En la columna “intereses” se valora de 1 a 10 el nivel de involucramiento de los distintos actores con el proyecto.

En la columna “poder” se valora de 1 a 10 el poder percibido para afectar el desempeño del proyecto, ya sea de forma positiva o negativa.

Estas valoraciones son subjetivas y se realizan en función del conocimiento que se tiene del proyecto, basado en los análisis desarrollados y las entrevistas realizadas.

En la columna “posición” se detalla su posición positiva, negativa o neutra respecto del proyecto.

En el siguiente mapa se vinculan las variables “intereses” y “poder”, con el fin de establecer las estrategias de relacionamiento con cada uno de los actores.

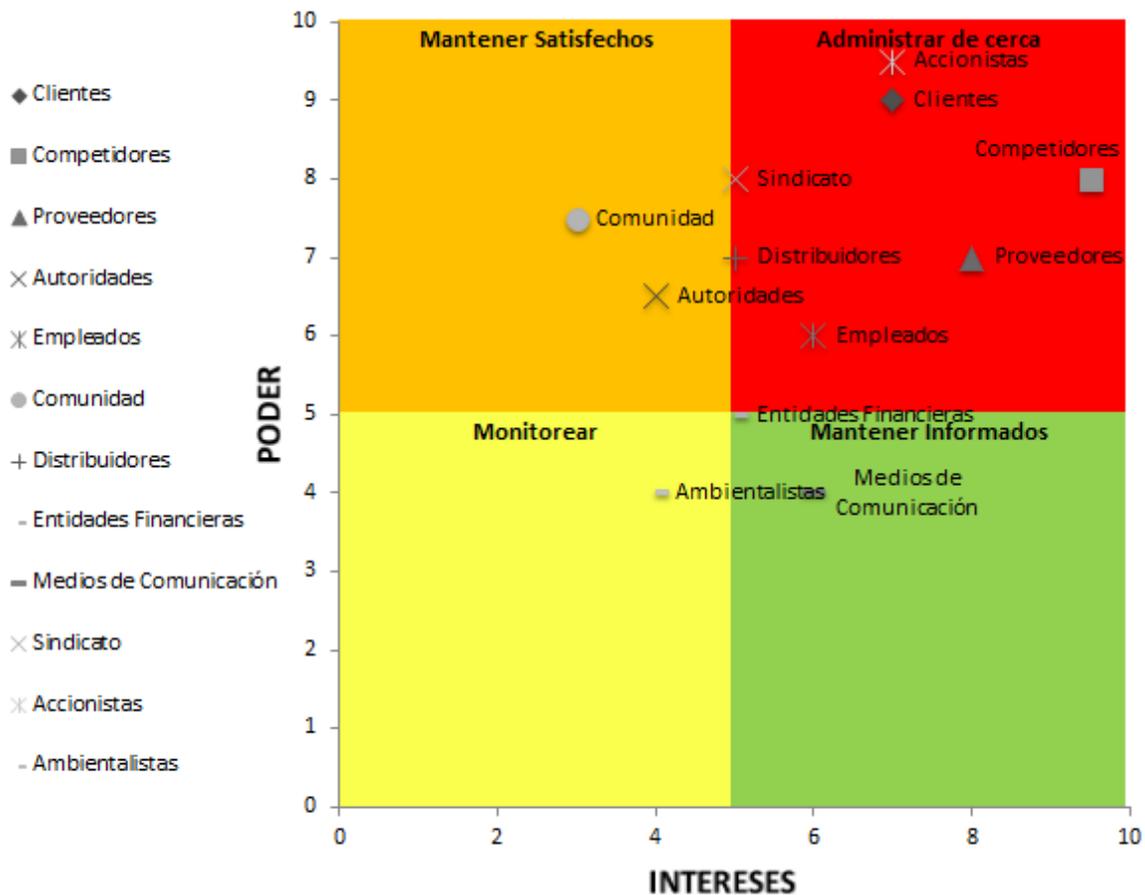


Ilustración 21 Estrategia de Relacionamiento con Stakeholders

Como es esperad, con los *accionistas, proveedores, clientes, competidores, empleados y distribuidores*, la relación debe administrarse de cerca.

Se consideran eventuales impactos en las siguientes dimensiones de la operación del proyecto:

- Proveedores: Se estiman impactos positivos, basados en relaciones de colaboración, con generación de relaciones de largo plazo.
- Recursos Humanos: Se espera la generación de puestos de trabajo, y un fuerte foco al trabajo en equipo en un marco de buen clima laboral.

- Medio Ambiente: No se esperan afectaciones al medio ambiente, promoviendo un sistema de gestión de residuos adecuado, dentro de los espacios de trabajo del proyecto, sus proveedores y clientes (dentro de lo que corresponde a las actividades del proyecto).
- Comunidad: Se espera una interacción menor pero constructiva con la comunidad, atendiendo eventuales solicitudes con prontitud.
- Producto: Se espera ofrecer un mix coherente y transparente de productos, generando un trato adecuado con los proveedores.
- Asuntos éticos: Todo el proyecto prevé operaciones legales.

No se prevén impactos negativos significativos en ninguno de estas dimensiones.

Por otra parte, y como una búsqueda de parámetros objetivos para el desarrollo de la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa, se prevé adherir a Global Compact, cuyos 10 principios básicos se presentan a continuación:

Derechos humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente; y

Principio 2: asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Trabajo

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

Principio 4: la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;

Principio 5: la abolición efectiva del trabajo infantil; y

Principio 6: la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;

Principio 8: fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y

Principio 9: fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

ANEXO 12 - Análisis de Riesgos

Se presenta la matriz de riesgos para el proyecto, así como probabilidad e impactos evaluados:

No.	Riesgo	Categoría del Riesgo	Probabilidad	Impacto
①	Finalización	Estratégico	Posible	Crítica
②	Tecnológico	Operativo	Improbable	Menor
③	Suministro	Operativo	Posible	Mayor
④	Económico y Político	Estratégico	Ocasional	Crítica
⑤	Financieros	Financiero	Posible	Crítica
⑥	Cambiaros	Financiero	Posible	Menor
⑦	Clientes	Estratégico	Posible	Menor
⑧	Socios y subcontratistas	Estratégico	Posible	Menor
⑨	Límite de suministro	Operativo	Posible	Crítica
⑩	Ambientales	Operativo	Improbable	Menor
⑪	Lugar de ejecución	Operativo	Improbable	Insignificante
⑫	Siniestro	Operativo	Improbable	Crítica
⑬	Accidentes	Operativo	Improbable	Crítica
⑭	Fuerza Mayor	Operativo	Improbable	Mayor

Tabla 35 Matriz de Riesgos

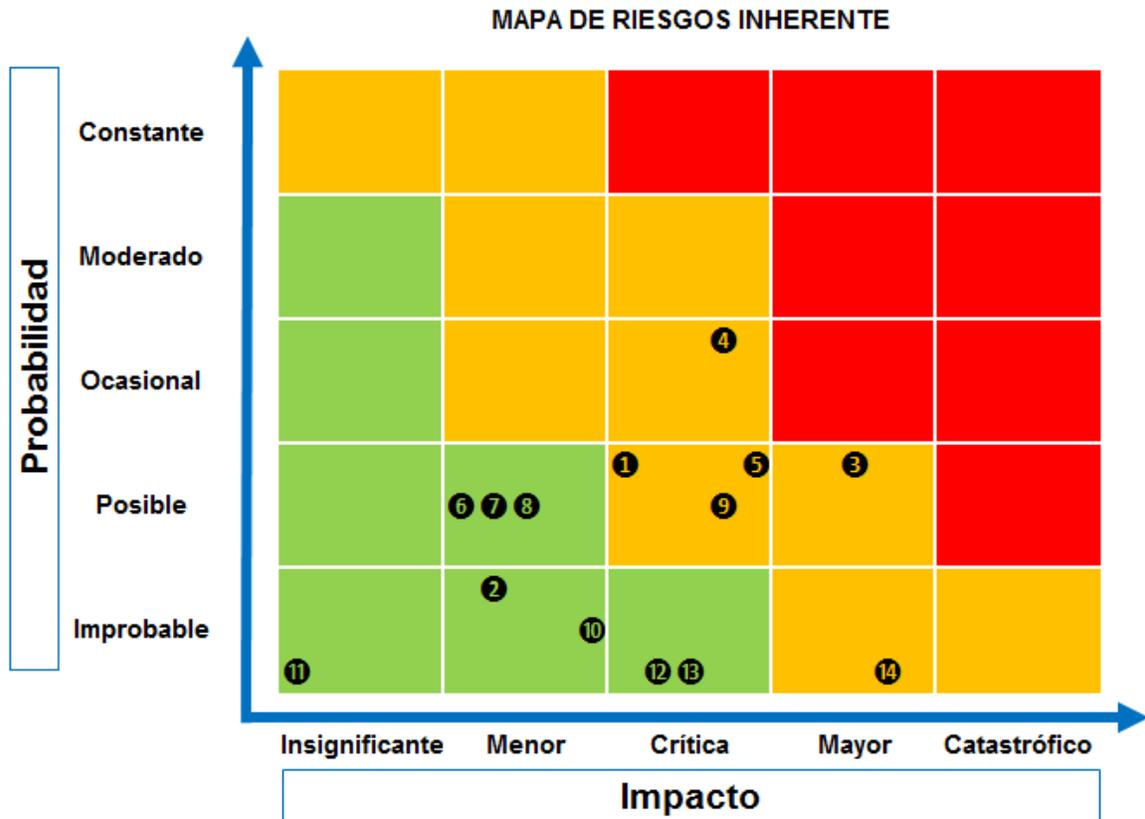


Ilustración 22 Análisis de Riesgos

El plan de mitigación incluye:

No.	Riesgo	Tratamiento	Mitigación
1	Finalización	Aceptarlo	Procedimientos administrativos y contractuales para guiar la operación
2	Tecnológico		NO APLICA
3	Suministro	Reducirlo	Contratos a término con proveedores y distribuidores
4	Económico y Político	Reducirlo	Se prevé el inicio del proyecto en 2016, con mayor información sobre el rumbo económico de Argentina.
5	Financieros	Reducirlo	Evaluación crediticia de clientes y procedimientos administrativos para gestión de compras. Indicadores financieros

6	Cambiarlos	Evitarlo	Contratos en Moneda Argentina
7	Clientes	Aceptarlo	Condiciones en los contratos y medios de pago.
8	Socios y subcontratistas	Reducirlo	Procedimiento para selección de personal y subcontratistas. Contratación legal.
9	Límite de suministro	Reducirlo	Procedimiento de desarrollo de proveedores alternativos.
10	Ambientales		Se considera que el impacto ambiental del proyecto es casi nulo.
11	Lugar de ejecución		NO APLICA
12	Siniestro	Transferirlo	Seguro integral de comercio
13	Accidentes	Transferirlo	Seguro de transporte
14	Fuerza Mayor	Aceptarlo	Considerado en la tasa

Tabla 36 Plan de mitigación

ANEXO 13 – Cálculo Mes Base

(Diciembre año 1)

Producto	Código	Presentación	Cant. células de distribución	Cantidades a vender MES BASE por célula de distribución	Cantidad total a vender MES BASE	VENTAS		COSTO MERCAD VENDIDA	
						Precio de venta Unitario	Monto de venta	Costo mercadería unitario	Costo Total
OLIVÍCOLA							\$ 69.351,36		\$ 45.078,38
Aceite Oliva SQ (suave)	3	5 lt	3	4	12	\$ 358,93	\$ 4.307,16	\$ 233,30	\$ 2.799,65
Aceite Oliva SQ (suave)	4	2 lt	3	12	36	\$ 164,82	\$ 5.933,52	\$ 107,13	\$ 3.856,79
Aceite Oliva SQ (suave)	5	1 lt	3	24	72	\$ 83,21	\$ 5.991,12	\$ 54,09	\$ 3.894,23
Aceite Oliva DP (intenso)	6	500 cc	3	24	72	\$ 44,64	\$ 3.214,08	\$ 29,02	\$ 2.089,15
Aceite Oliva DP (intenso)	7	1 lt	3	12	36	\$ 77,14	\$ 2.777,04	\$ 50,14	\$ 1.805,08
Aceite Oliva DP (intenso)	8	2 lt	3	12	36	\$ 154,79	\$ 5.572,44	\$ 100,61	\$ 3.622,09
Aceite Oliva DP (intenso)	9	5 lt	3	6	18	\$ 339,29	\$ 6.107,22	\$ 220,54	\$ 3.969,69
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	11	5 lt	3	8	24	\$ 330,18	\$ 7.924,32	\$ 214,62	\$ 5.150,81
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	12	2 lt	3	10	30	\$ 148,57	\$ 4.457,10	\$ 96,57	\$ 2.897,12
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	13	2 lt	3	10	30	\$ 143,57	\$ 4.307,10	\$ 93,32	\$ 2.799,62
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	14	5 lt	3	8	24	\$ 321,43	\$ 7.714,32	\$ 208,93	\$ 5.014,31
Aceitunas Nº1 Verde con carozo Anforas	38	5 kg	3	8	24	\$ 206,07	\$ 4.945,68	\$ 133,95	\$ 3.214,69
Aceitunas Nº1 Verde con carozo SQ	39	5 kg	3	2	6	\$ 260,71	\$ 1.564,26	\$ 169,46	\$ 1.016,77
Aceitunas Nº1 Negra (griega) con carozo SQ	40	5 kg	3	4	12	\$ 378,00	\$ 4.536,00	\$ 245,70	\$ 2.948,40
GOURMET Y DULCES							\$ 179.611,80		\$ 113.155,43
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	15	454 gr	3	300	900	\$ 24,77	\$ 22.293,00	\$ 15,61	\$ 14.044,59
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	16	650 gr	3	280	840	\$ 33,93	\$ 28.501,20	\$ 21,38	\$ 17.955,76
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	17	24 x 30 gr	3	120	360	\$ 66,16	\$ 23.817,60	\$ 41,68	\$ 15.005,09
Preparados gourmet			1,5	1	1,5	\$ 70.000,00	\$ 105.000,00	\$ 44.100,00	\$ 66.150,00
VINOS Y ESPUMANTES							\$ 314.991,00		\$ 214.193,88
Summus (varietal - bivarietal - blend)	21	6x750 cc	3	600	1800	\$ 53,04	\$ 95.472,00	\$ 36,07	\$ 64.920,96
Mil vientos (Cab Suav-Malbec o Torrontes seco)	22	6x750 cc	3	720	2160	\$ 68,58	\$ 148.132,80	\$ 46,63	\$ 100.730,30
Vino espumante contexto extrabrut	23	6x750 cc	3	120	360	\$ 45,65	\$ 16.434,00	\$ 31,04	\$ 11.175,12
Vino espumante rosado dulce	24	6x750 cc	3	120	360	\$ 45,65	\$ 16.434,00	\$ 31,04	\$ 11.175,12
Vino espumante contexto blanco dulce	25	6x750 cc	3	120	360	\$ 45,65	\$ 16.434,00	\$ 31,04	\$ 11.175,12
Vino espumante contexto dulce natural	26	6x750 cc	3	60	180	\$ 54,20	\$ 9.756,00	\$ 36,86	\$ 6.634,08
vino espumante contexto chardonay extra-brut	27	6x750 cc	3	60	180	\$ 68,49	\$ 12.328,20	\$ 46,57	\$ 8.383,18
FRUTOS SECOS							\$ 161.015,20		\$ 107.675,44
Pistacho Snack tostado salado	28	1kg	2	20	40	\$ 161,69	\$ 6.467,40	\$ 109,95	\$ 4.397,83
Pistacho Salpimentado	29	1kg	2	20	40	\$ 168,49	\$ 6.739,56	\$ 114,57	\$ 4.582,90
Pistacho Pelado Natural	30	1kg	2	20	40	\$ 277,96	\$ 11.118,40	\$ 170,11	\$ 6.804,46
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	31	1kg	2	40	80	\$ 194,64	\$ 15.571,20	\$ 119,12	\$ 9.529,57
Nuez (mariposa) blanca comun	32	1kg	2	80	160	\$ 165,18	\$ 26.428,80	\$ 112,32	\$ 17.971,58
Nuez (mariposa) ambar	33	1 kg	2	180	360	\$ 131,71	\$ 47.415,60	\$ 89,56	\$ 32.242,61
Almendra partida wara	34	1 kg	2	80	160	\$ 177,14	\$ 28.342,40	\$ 120,46	\$ 19.272,83
Almendra partida Non pareil	35	1 kg	2	30	60	\$ 186,96	\$ 11.217,60	\$ 127,13	\$ 7.627,97
Tomate Desecado	36	5 Kg	2	8	16	\$ 482,14	\$ 7.714,24	\$ 327,86	\$ 5.245,68
							\$ 724.969,36		\$ 480.103,14

ANEXO 14 – Parámetros cálculo plan de ventas

Línea de producto	INGRESO MES BASE	INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS					
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Gourmet y Dulces	\$ 179.611,80	20%	40%	50%	70%	80%	100%
Frutos secos	\$ 161.015,20	20%	40%	50%	70%	80%	100%
Vinos y espumantes	\$ 314.991,00	20%	40%	50%	70%	80%	100%
Olivícola	\$ 69.351,36	20%	40%	50%	70%	80%	100%

Ver detalle del cálculo del ingreso previsto para el mes base en la hoja "Estimación de ventas mes base"

Línea de producto	INGRESO MES BASE	ESTACIONALIDAD											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gourmet y Dulces	\$ 179.611,80	18%	18%	-10%	-10%	-10%	0%	25%	25%	-10%	-10%	18%	18%
Frutos secos	\$ 161.015,20	18%	18%	-10%	-10%	-10%	0%	25%	25%	-10%	-10%	18%	18%
Vinos y espumantes	\$ 314.991,00	25%	25%	-15%	-15%	-15%	0%	30%	30%	-15%	-15%	25%	25%
Olivícola	\$ 69.351,36	25%	25%	-15%	-15%	-15%	0%	30%	30%	-15%	-15%	25%	25%

Ver detalle del cálculo del ingreso previsto para el mes base en la hoja "Estimación de ventas mes base"

Incremento Año 2 (por unidades vendidas)	8%
Incremento Año 3	8%
Incremento acumulativo Año 4 y siguientes	4%

Aclaración

Para la proyección de ventas se consideran los siguientes supuestos:

- Se elabora un modelo de volumen estimado mensual, en función de ventas objetivo.
- Se aplica a ese modelo variaciones estacionales estimadas.
- Se aplica curva de crecimiento inicial.
- Para producto gourmet se desarrolla un conjunto de productos modelo que se sugiere para la apertura y mantenimiento de una boca minorista.

ANEXO 15 - Detalle de cantidades

DETALLE DE CANTIDADES Y PRECIOS DE COMPRA Y DE VENTA DE MERCADERÍAS

Expresado en pesos argentinos

Producto	Presentación	Cantidades a vender MES BASE	AÑO 1						AÑO 2											
			AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
OLIVICOLA																				
Acetite Oliva SQ (suave)	5 lt	12	2,4	4,8	6	8,4	9,6	12	15,96	15,96	11,16	11,16	11,16	12,96	16,56	16,56	11,16	11,16	15,96	15,96
Acetite Oliva SQ (suave)	2 lt	36	7,2	14,4	18	25,2	28,8	36	47,88	47,88	33,48	33,48	33,48	38,88	49,68	49,68	33,48	33,48	47,88	47,88
Acetite Oliva SQ (suave)	1 lt	72	14,4	28,8	36	50,4	57,6	72	95,76	95,76	66,96	66,96	66,96	77,76	99,36	99,36	66,96	66,96	95,76	95,76
Acetite Oliva DP (intenso)	500 cc	72	14,4	28,8	36	50,4	57,6	72	95,76	95,76	66,96	66,96	66,96	77,76	99,36	99,36	66,96	66,96	95,76	95,76
Acetite Oliva DP (intenso)	1 lt	36	7,2	14,4	18	25,2	28,8	36	47,88	47,88	33,48	33,48	33,48	38,88	49,68	49,68	33,48	33,48	47,88	47,88
Acetite Oliva DP (intenso)	2 lt	36	7,2	14,4	18	25,2	28,8	36	47,88	47,88	33,48	33,48	33,48	38,88	49,68	49,68	33,48	33,48	47,88	47,88
Acetite Oliva DP (intenso)	5 lt	18	3,6	7,2	9	12,6	14,4	18	23,94	23,94	16,74	16,74	16,74	19,44	24,84	24,84	16,74	16,74	23,94	23,94
Acetite Oliva ANFORAS DE OLIVO	5 lt	24	4,8	9,6	12	16,8	19,2	24	31,92	31,92	22,32	22,32	22,32	25,92	33,12	33,12	22,32	22,32	31,92	31,92
Acetite Oliva ANFORAS DE OLIVO	2 lt	30	6	12	15	21	24	30	39,9	39,9	27,9	27,9	27,9	32,4	41,4	41,4	27,9	27,9	39,9	39,9
Acetite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	2 lt	30	6	12	15	21	24	30	39,9	39,9	27,9	27,9	27,9	32,4	41,4	41,4	27,9	27,9	39,9	39,9
Acetite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	5 lt	24	4,8	9,6	12	16,8	19,2	24	31,92	31,92	22,32	22,32	22,32	25,92	33,12	33,12	22,32	22,32	31,92	31,92
Acetiluzas N°1 Verde con carozo Anforas	5 kg	24	4,8	9,6	12	16,8	19,2	24	31,92	31,92	22,32	22,32	22,32	25,92	33,12	33,12	22,32	22,32	31,92	31,92
Acetiluzas N°1 Verde con carozo SQ	5 kg	6	1,2	2,4	3	4,2	4,8	6	7,98	7,98	5,58	5,58	5,58	6,48	8,28	8,28	5,58	5,58	7,98	7,98
Acetiluzas N°1 Negra (griega) con carozo SQ	5 kg	12	2,4	4,8	6	8,4	9,6	12	15,96	15,96	11,16	11,16	11,16	12,96	16,56	16,56	11,16	11,16	15,96	15,96
GOURMET Y DULCES																				
Dulce de membrillo en Ingote Pizarro	454 gr	900	180	360	450	630	720	900	1134	1134	882	882	882	972	1197	1197	882	882	1134	1134
Dulce de membrillo en Ingote Pizarro	650 gr	840	168	336	420	588	672	840	1058,4	1058,4	823,2	823,2	823,2	907,2	1117,2	1117,2	823,2	823,2	1058,4	1058,4
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	34 x 30 gr	360	72	144	180	252	288	360	453,6	453,6	352,8	352,8	352,8	388,8	478,8	478,8	352,8	352,8	453,6	453,6
Preparados gourmet		1,5	0,3	0,6	0,75	1,05	1,2	1,5	1,89	1,89	1,47	1,47	1,47	1,62	1,995	1,995	1,47	1,47	1,89	1,89
VINOS Y ESPUMANTES																				
Martin Fierro	6x750 cc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Martin Fierro	6x1250 cc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summus (varietal - bivariate) - blend)	6x750 cc	1800	360	720	900	1260	1440	1800	2394	2394	1674	1674	1674	1944	2484	2484	1674	1674	2394	2394
Mil vientos (Cab Sauv-Malbec o Torrontes seco)	6x750 cc	2160	432	864	1080	1512	1728	2160	2872,8	2872,8	2008,8	2008,8	2008,8	2332,8	2980,8	2980,8	2008,8	2008,8	2872,8	2872,8
Vino espumante contexto extra-brut	6x750 cc	360	72	144	180	252	288	360	478,8	478,8	334,8	334,8	334,8	388,8	496,8	496,8	334,8	334,8	478,8	478,8
Vino espumante rosado dulce	6x750 cc	360	72	144	180	252	288	360	478,8	478,8	334,8	334,8	334,8	388,8	496,8	496,8	334,8	334,8	478,8	478,8
Vino espumante contexto blanco dulce	6x750 cc	360	72	144	180	252	288	360	478,8	478,8	334,8	334,8	334,8	388,8	496,8	496,8	334,8	334,8	478,8	478,8
Vino espumante contexto dulce natural	6x750 cc	180	36	72	90	126	144	180	239,4	239,4	167,4	167,4	167,4	194,4	248,4	248,4	167,4	167,4	239,4	239,4
Vino espumante contexto chardonnay extra-brut	6x750 cc	180	36	72	90	126	144	180	239,4	239,4	167,4	167,4	167,4	194,4	248,4	248,4	167,4	167,4	239,4	239,4
FRUTOS SECOS																				
Platano Snack tostado salado	1kg	40	8	16	20	28	32	40	50,4	50,4	39,2	39,2	39,2	43,2	53,2	53,2	39,2	39,2	50,4	50,4
Platano Salpimentado	1kg	40	8	16	20	28	32	40	50,4	50,4	39,2	39,2	39,2	43,2	53,2	53,2	39,2	39,2	50,4	50,4
Platano Pelado Natural	1kg	40	8	16	20	28	32	40	50,4	50,4	39,2	39,2	39,2	43,2	53,2	53,2	39,2	39,2	50,4	50,4
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	1kg	80	16	32	40	56	64	80	100,8	100,8	78,4	78,4	78,4	86,4	106,4	106,4	78,4	78,4	100,8	100,8
Nuez (mariposa) blanca comun	1kg	160	32	64	80	112	128	160	201,6	201,6	156,8	156,8	156,8	172,8	212,8	212,8	156,8	156,8	201,6	201,6
Nuez (mariposa) amber	1 kg	360	72	144	180	252	288	360	453,6	453,6	352,8	352,8	352,8	388,8	478,8	478,8	352,8	352,8	453,6	453,6
Almendra partida wala	1 kg	160	32	64	80	112	128	160	201,6	201,6	156,8	156,8	156,8	172,8	212,8	212,8	156,8	156,8	201,6	201,6
Almendra Non pareil marcada	1kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almendra partida Non pareil	1 kg	60	12	24	30	42	48	60	75,6	75,6	58,8	58,8	58,8	64,8	79,8	79,8	58,8	58,8	75,6	75,6
Tomate Desecado	5 kg	16	3,2	6,4	8	11,2	12,8	16	20,16	20,16	15,68	15,68	15,68	17,28	21,28	21,28	15,68	15,68	20,16	20,16
Tomate Desecado (suizo)	1kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

DETALLE DE CANTIDADES Y PRECIOS DE COMPRA Y DE VENTA DE MERCADERÍAS

Expresado en pesos argentinos

Producto	Presentación	Cantidades a vender MES BASE	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5	TOTAL AÑO 6	TOTAL AÑO 7	TOTAL AÑO 8	TOTAL AÑO 9	TOTAL AÑO 10
OLIVÍCOLA												
Aceite Oliva SQ (suave)	5 lt	12	43,2	165,72	172,3488	179,2428	186,4125	193,869	201,6237	209,6887	218,0762	226,7993
Aceite Oliva SQ (suave)	2 lt	36	129,6	497,16	517,0464	537,7283	559,2374	581,6069	604,8712	629,066	654,2286	680,3978
Aceite Oliva SQ (suave)	1 lt	72	259,2	994,32	1034,093	1075,457	1118,475	1163,214	1209,742	1258,132	1308,457	1360,796
Aceite Oliva DP (intenso)	500 cc	72	259,2	994,32	1034,093	1075,457	1118,475	1163,214	1209,742	1258,132	1308,457	1360,796
Aceite Oliva DP (intenso)	1 lt	36	129,6	497,16	517,0464	537,7283	559,2374	581,6069	604,8712	629,066	654,2286	680,3978
Aceite Oliva DP (intenso)	2 lt	36	129,6	497,16	517,0464	537,7283	559,2374	581,6069	604,8712	629,066	654,2286	680,3978
Aceite Oliva DP (intenso)	5 lt	18	64,8	248,58	258,5232	268,8641	279,6187	290,8034	302,4356	314,533	327,1143	340,1989
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	5 lt	24	86,4	331,44	344,6976	358,4855	372,8249	387,7379	403,2474	419,3773	436,1524	453,5985
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	2 lt	30	108	414,3	430,872	448,1069	466,0312	484,6724	504,0593	524,2217	545,1905	566,9982
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	2 lt	30	108	414,3	430,872	448,1069	466,0312	484,6724	504,0593	524,2217	545,1905	566,9982
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	5 lt	24	86,4	331,44	344,6976	358,4855	372,8249	387,7379	403,2474	419,3773	436,1524	453,5985
Aceitunas Nº1 Verde con carozo Anforas	5 kg	24	86,4	331,44	344,6976	358,4855	372,8249	387,7379	403,2474	419,3773	436,1524	453,5985
Aceitunas Nº1 Verde con carozo SQ	5 kg	6	21,6	82,86	86,1744	89,62138	93,20623	96,93448	100,8119	104,8443	109,0381	113,3996
Aceitunas Nº1 Negra (griega) con carozo SQ	5 kg	12	43,2	165,72	172,3488	179,2428	186,4125	193,869	201,6237	209,6887	218,0762	226,7993
GOURMET Y DULCES												
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	454 gr	900	3240	12312	12804,48	13316,66	13849,33	14403,3	14979,43	15578,61	16201,75	16849,82
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	650 gr	840	3024	11491,2	11950,85	12428,88	12926,04	13443,08	13980,8	14540,03	15121,64	15726,5
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	24 x 30 gr	360	1296	4924,8	5121,792	5326,664	5539,73	5761,319	5991,772	6231,443	6480,701	6739,929
Preparados gourmet		1,5	5,4	20,52	21,3408	22,19443	23,08221	24,0055	24,96572	25,96435	27,00292	28,08304
VINOS Y ESPUMANTES												
Martin Fierro	6x750 cc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Martin Fierro	6x1250 cc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summus (varietal - bivarietal - blend)	6x750 cc	1800	6480	24858	25852,32	26886,41	27961,87	29080,34	30243,56	31453,3	32711,43	34019,89
Mil vientos (Cab Suav-Malbec o Torrontes seco)	6x750 cc	2160	7776	29829,6	31022,78	32263,7	33554,24	34896,41	36292,27	37743,96	39253,72	40823,87
Vino espumante contexto extrabrut	6x750 cc	360	1296	4971,6	5170,464	5377,283	5592,374	5816,069	6048,712	6290,66	6542,286	6803,978
Vino espumante rosado dulce	6x750 cc	360	1296	4971,6	5170,464	5377,283	5592,374	5816,069	6048,712	6290,66	6542,286	6803,978
Vino espumante contexto blanco dulce	6x750 cc	360	1296	4971,6	5170,464	5377,283	5592,374	5816,069	6048,712	6290,66	6542,286	6803,978
Vino espumante contexto dulce natural	6x750 cc	180	648	2485,8	2585,232	2688,641	2796,187	2908,034	3024,356	3145,33	3271,143	3401,989
vino espumante contexto chardonay extra-brut	6x750 cc	180	648	2485,8	2585,232	2688,641	2796,187	2908,034	3024,356	3145,33	3271,143	3401,989
FRUTOS SECOS												
Pistacho Snack tostado salado	1kg	40	144	547,2	569,088	591,8515	615,5256	640,1466	665,7525	692,3826	720,0779	748,881
Pistacho Salpimentado	1kg	40	144	547,2	569,088	591,8515	615,5256	640,1466	665,7525	692,3826	720,0779	748,881
Pistacho Pelado Natural	1kg	40	144	547,2	569,088	591,8515	615,5256	640,1466	665,7525	692,3826	720,0779	748,881
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	1kg	80	288	1094,4	1138,176	1183,703	1231,051	1280,293	1331,505	1384,765	1440,156	1497,762
Nuez (mariposa) blanca comun	1kg	160	576	2188,8	2276,352	2367,406	2462,102	2560,586	2663,01	2769,53	2880,311	2995,524
Nuez (mariposa) ambar	1 kg	160	576	2188,8	2276,352	2367,406	2462,102	2560,586	2663,01	2769,53	2880,311	2995,524
Almendra partida wara	1 kg	160	576	2188,8	2276,352	2367,406	2462,102	2560,586	2663,01	2769,53	2880,311	2995,524
Almendra Non pareil marcada	1kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almendra partida Non pareil	1 kg	60	216	820,8	853,632	887,7773	923,2884	960,2199	998,6287	1038,574	1080,117	1123,321
Tomate Desecado	5 Kg	16	57,6	218,88	227,6352	236,7406	246,2102	256,0586	266,301	276,953	288,0311	299,5524
Tomate Desecado (suelto)	1kg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 16 - Ventas devengadas

Producto	Presentación	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	VENTAS AÑO 3	VENTAS AÑO 4	VENTAS AÑO 5	VENTAS AÑO 6	VENTAS AÑO 7	VENTAS AÑO 8	VENTAS AÑO 9	VENTAS AÑO 10
OLIVÍCOLA											
Aceite Oliva SQ (suave)	5 lt	\$ 15.505,78	\$ 59.481,88	\$ 61.861,15	\$ 64.335,60	\$ 66.909,03	\$ 69.585,39	\$ 72.368,80	\$ 75.263,55	\$ 78.274,10	\$ 81.405,06
Aceite Oliva SQ (suave)	2 lt	\$ 21.360,67	\$ 81.941,91	\$ 85.219,59	\$ 88.628,37	\$ 92.173,51	\$ 95.860,45	\$ 99.694,86	\$ 103.682,66	\$ 107.829,96	\$ 112.143,16
Aceite Oliva SQ (suave)	1 lt	\$ 21.568,03	\$ 82.737,37	\$ 86.046,86	\$ 89.488,74	\$ 93.068,29	\$ 96.791,02	\$ 100.662,66	\$ 104.689,16	\$ 108.876,73	\$ 113.231,80
Aceite Oliva DP (intenso)	500 cc	\$ 11.570,69	\$ 44.386,44	\$ 46.161,90	\$ 48.008,38	\$ 49.928,71	\$ 51.925,86	\$ 54.002,90	\$ 56.163,01	\$ 58.409,53	\$ 60.745,91
Aceite Oliva DP (intenso)	1 lt	\$ 9.997,34	\$ 38.350,92	\$ 39.884,96	\$ 41.480,36	\$ 43.139,57	\$ 44.865,15	\$ 46.659,76	\$ 48.526,15	\$ 50.467,20	\$ 52.485,89
Aceite Oliva DP (intenso)	2 lt	\$ 20.060,78	\$ 76.955,40	\$ 80.033,61	\$ 83.234,96	\$ 86.564,36	\$ 90.026,93	\$ 93.628,01	\$ 97.373,13	\$ 101.268,05	\$ 105.318,77
Aceite Oliva DP (intenso)	5 lt	\$ 21.985,99	\$ 84.340,71	\$ 87.714,34	\$ 91.222,91	\$ 94.871,83	\$ 98.666,70	\$ 102.613,37	\$ 106.717,90	\$ 110.986,62	\$ 115.426,08
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	5 lt	\$ 28.527,55	\$ 109.434,86	\$ 113.812,25	\$ 118.364,74	\$ 123.099,33	\$ 128.023,31	\$ 133.144,24	\$ 138.470,01	\$ 144.008,81	\$ 149.769,16
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	2 lt	\$ 16.045,56	\$ 61.552,55	\$ 64.014,65	\$ 66.575,24	\$ 69.238,25	\$ 72.007,78	\$ 74.883,61	\$ 77.883,61	\$ 80.998,96	\$ 84.238,92
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	2 lt	\$ 15.505,56	\$ 59.481,05	\$ 61.860,29	\$ 64.334,70	\$ 66.908,09	\$ 69.584,42	\$ 72.367,79	\$ 75.262,51	\$ 78.273,01	\$ 81.403,93
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	5 lt	\$ 27.771,55	\$ 106.534,76	\$ 110.796,15	\$ 115.228,00	\$ 119.837,12	\$ 124.630,60	\$ 129.615,82	\$ 134.800,46	\$ 140.192,48	\$ 145.800,17
Aceitunas Nº1 Verde con carozo Anforas	5 kg	\$ 17.804,45	\$ 68.299,84	\$ 71.031,83	\$ 73.873,11	\$ 76.828,03	\$ 79.901,15	\$ 83.097,20	\$ 86.421,09	\$ 89.877,93	\$ 93.473,05
Aceitunas Nº1 Verde con carozo SQ	5 kg	\$ 5.631,34	\$ 21.602,43	\$ 22.466,53	\$ 23.365,19	\$ 24.299,80	\$ 25.271,79	\$ 26.282,66	\$ 27.333,97	\$ 28.427,32	\$ 29.564,42
Aceitunas Nº1 Negra (griega) con carozo SQ	5 kg	\$ 16.329,60	\$ 62.642,16	\$ 65.147,85	\$ 67.753,76	\$ 70.463,91	\$ 73.282,47	\$ 76.213,77	\$ 79.262,32	\$ 82.432,81	\$ 85.730,12
SUBTOTAL VENTAS OLIVÍCOLA		\$ 249.664,90	\$ 957.742,28	\$ 996.051,97	\$ 1.035.894,05	\$ 1.077.329,81	\$ 1.120.423,01	\$ 1.136.470,99	\$ 1.211.849,52	\$ 1.260.323,50	\$ 1.310.736,44
GOURMET Y DULCES											
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	454 gr	\$ 80.254,80	\$ 304.968,24	\$ 317.166,97	\$ 329.853,65	\$ 343.047,79	\$ 356.769,71	\$ 371.040,49	\$ 385.882,11	\$ 401.317,40	\$ 417.370,09
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	650 gr	\$ 102.604,32	\$ 389.896,42	\$ 405.492,27	\$ 421.711,96	\$ 438.580,44	\$ 456.123,66	\$ 474.368,61	\$ 493.343,35	\$ 513.077,08	\$ 533.600,17
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	24 x 30 gr	\$ 85.743,36	\$ 325.824,77	\$ 338.857,76	\$ 352.412,07	\$ 366.508,55	\$ 381.168,89	\$ 396.415,65	\$ 412.272,28	\$ 428.763,17	\$ 445.913,69
Preparados gourmet		\$ 378.000,00	\$ 1.436.400,00	\$ 1.493.856,00	\$ 1.553.610,24	\$ 1.615.754,65	\$ 1.680.384,84	\$ 1.747.600,23	\$ 1.817.504,24	\$ 1.890.204,41	\$ 1.965.812,58
SUBTOTAL VENTAS GOURMET Y DULCES		\$ 646.602,48	\$ 2.457.089,42	\$ 2.555.373,00	\$ 2.657.587,92	\$ 2.763.891,44	\$ 2.874.447,10	\$ 2.989.424,98	\$ 3.109.001,98	\$ 3.233.362,06	\$ 3.362.696,54
VINOS Y ESPUMANTES											
Martin Fierro	6x750 cc	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Martin Fierro	6x1250 cc	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Summus (varietal - bivarietal - blend)	6x750 cc	\$ 343.699,20	\$ 1.318.468,32	\$ 1.371.207,05	\$ 1.426.055,33	\$ 1.483.097,55	\$ 1.542.421,45	\$ 1.604.118,31	\$ 1.668.283,04	\$ 1.735.014,36	\$ 1.804.414,94
Mil vientos (Cab Suav-Malbec o Torrontes seco)	6x750 cc	\$ 533.278,08	\$ 2.045.713,97	\$ 2.127.542,53	\$ 2.212.644,23	\$ 2.301.150,00	\$ 2.393.196,00	\$ 2.488.923,84	\$ 2.588.480,79	\$ 2.692.020,02	\$ 2.799.700,82
Vino espumante contexto extrabrut	6x750 cc	\$ 59.162,40	\$ 226.953,54	\$ 236.031,68	\$ 245.472,95	\$ 255.291,87	\$ 265.503,54	\$ 276.123,68	\$ 287.168,63	\$ 298.655,38	\$ 310.601,59
Vino espumante rosado dulce	6x750 cc	\$ 59.162,40	\$ 226.953,54	\$ 236.031,68	\$ 245.472,95	\$ 255.291,87	\$ 265.503,54	\$ 276.123,68	\$ 287.168,63	\$ 298.655,38	\$ 310.601,59
Vino espumante contexto blanco dulce	6x750 cc	\$ 59.162,40	\$ 226.953,54	\$ 236.031,68	\$ 245.472,95	\$ 255.291,87	\$ 265.503,54	\$ 276.123,68	\$ 287.168,63	\$ 298.655,38	\$ 310.601,59
Vino espumante contexto dulce natural	6x750 cc	\$ 35.121,60	\$ 134.730,36	\$ 140.119,57	\$ 145.724,36	\$ 151.553,33	\$ 157.615,46	\$ 163.920,08	\$ 170.476,89	\$ 177.295,96	\$ 184.387,80
Vino espumante contexto chardonnay extra-brut	6x750 cc	\$ 44.381,52	\$ 170.252,44	\$ 177.062,54	\$ 184.145,04	\$ 191.510,84	\$ 199.171,28	\$ 207.138,13	\$ 215.423,65	\$ 224.040,60	\$ 233.002,22
SUBTOTAL VENTAS VINOS Y ESPUMANTES		\$ 1.133.967,60	\$ 4.350.025,71	\$ 4.524.026,74	\$ 4.704.987,81	\$ 4.893.187,32	\$ 5.088.914,81	\$ 5.292.471,41	\$ 5.504.170,26	\$ 5.724.337,07	\$ 5.953.310,56
FRUTOS SECOS											
Pistacho Snack tostado salado	1kg	\$ 23.282,64	\$ 88.474,03	\$ 92.012,99	\$ 95.693,51	\$ 99.521,25	\$ 103.502,10	\$ 107.642,19	\$ 111.947,88	\$ 116.425,79	\$ 121.082,82
Pistacho Salpimentado	1kg	\$ 24.262,42	\$ 92.197,18	\$ 95.885,07	\$ 99.720,47	\$ 103.709,29	\$ 107.857,66	\$ 112.171,97	\$ 116.658,85	\$ 121.325,20	\$ 126.178,21
Pistacho Pelado Natural	1kg	\$ 40.026,24	\$ 152.099,71	\$ 158.183,70	\$ 164.511,05	\$ 171.091,49	\$ 177.935,15	\$ 185.052,56	\$ 192.454,66	\$ 200.152,84	\$ 208.158,96
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	1kg	\$ 56.056,32	\$ 213.014,02	\$ 221.534,58	\$ 230.395,96	\$ 239.611,80	\$ 249.196,27	\$ 259.164,12	\$ 269.530,69	\$ 280.311,91	\$ 291.524,39
Nuez (mariposa) blanca comun	1kg	\$ 95.143,68	\$ 361.545,98	\$ 376.007,82	\$ 391.048,14	\$ 406.690,06	\$ 422.957,66	\$ 439.875,97	\$ 457.471,01	\$ 475.769,85	\$ 494.800,64
Nuez (mariposa) ambar	1 kg	\$ 170.696,16	\$ 648.645,41	\$ 674.591,22	\$ 701.574,87	\$ 729.637,87	\$ 758.823,38	\$ 789.176,32	\$ 820.743,37	\$ 853.573,11	\$ 887.716,03
Almendra partida wara	1 kg	\$ 102.032,64	\$ 387.724,03	\$ 403.232,99	\$ 419.362,31	\$ 436.136,81	\$ 453.582,28	\$ 471.725,57	\$ 490.594,59	\$ 510.218,38	\$ 530.627,11
Almendra Non pareil marcada	1kg	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almendra partida Non pareil	1 kg	\$ 40.383,36	\$ 153.456,77	\$ 159.595,04	\$ 165.978,84	\$ 172.617,99	\$ 179.522,71	\$ 186.703,62	\$ 194.171,77	\$ 201.938,64	\$ 210.016,18
Tomate Desecado	5 kg	\$ 27.771,26	\$ 105.530,80	\$ 109.752,04	\$ 114.142,12	\$ 118.707,80	\$ 123.456,11	\$ 128.394,36	\$ 133.530,13	\$ 138.871,34	\$ 144.426,19
Tomate Desecado (suelto)	1kg	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL VENTAS FRUTOS SECOS		\$ 579.654,72	\$ 2.202.687,94	\$ 2.290.795,45	\$ 2.382.427,27	\$ 2.477.724,36	\$ 2.576.833,34	\$ 2.679.906,67	\$ 2.787.102,94	\$ 2.898.587,05	\$ 3.014.530,54
TOTALES		\$ 2.609.889,70	\$ 9.967.545,35	\$ 10.366.247,17	\$ 10.780.897,05	\$ 11.212.132,93	\$ 11.660.618,25	\$ 12.098.274,05	\$ 12.612.124,70	\$ 13.116.609,69	\$ 13.641.274,08

ANEXO 17 – Compras devengadas

Producto	COSTO MERCAD. AÑO 1	COSTO MERCAD. AÑO 2	COSTO MERCAD. AÑO 3	COSTO MERCAD. AÑO 4	COSTO MERCAD. AÑO 5	COSTO MERCAD. AÑO 6	COSTO MERCAD. AÑO 7	COSTO MERCAD. AÑO 8	COSTO MERCAD. AÑO 9	COSTO MERCAD. AÑO 10
OLIVÍCOLA										
Aceite Oliva SQ (suave)	\$ 10.078,75	\$ 38.663,22	\$ 40.209,75		\$ 43.490,87	\$ 45.230,50	\$ 47.039,72	\$ 48.921,31	\$ 50.878,16	\$ 52.913,29
Aceite Oliva SQ (suave)	\$ 13.884,44	\$ 53.262,24	\$ 55.392,73	\$ 57.608,44	\$ 59.912,78	\$ 62.309,29	\$ 64.801,66	\$ 67.393,73	\$ 70.089,48	\$ 72.893,06
Aceite Oliva SQ (suave)	\$ 14.019,22	\$ 53.779,29	\$ 55.930,46	\$ 58.167,68	\$ 60.494,39	\$ 62.914,16	\$ 65.430,73	\$ 68.047,96	\$ 70.769,88	\$ 73.600,67
Aceite Oliva DP (intenso)	\$ 7.520,95	\$ 28.851,19	\$ 30.005,24	\$ 31.205,45	\$ 32.453,66	\$ 33.751,81	\$ 35.101,88	\$ 36.505,96	\$ 37.966,20	\$ 39.484,84
Aceite Oliva DP (intenso)	\$ 6.498,27	\$ 24.928,10	\$ 25.925,22	\$ 26.962,23	\$ 28.040,72	\$ 29.162,35	\$ 30.328,84	\$ 31.542,00	\$ 32.803,68	\$ 34.115,83
Aceite Oliva DP (intenso)	\$ 13.039,51	\$ 50.021,01	\$ 52.021,85	\$ 54.102,72	\$ 56.266,83	\$ 58.517,50	\$ 60.858,20	\$ 63.292,53	\$ 65.824,23	\$ 68.457,20
Aceite Oliva DP (intenso)	\$ 14.290,89	\$ 54.821,46	\$ 57.014,32	\$ 59.294,89	\$ 61.666,69	\$ 64.133,35	\$ 66.698,69	\$ 69.366,64	\$ 72.141,30	\$ 75.026,95
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	\$ 18.542,91	\$ 71.132,66	\$ 73.977,96	\$ 76.937,08	\$ 80.014,57	\$ 83.215,15	\$ 86.543,76	\$ 90.005,51	\$ 93.605,73	\$ 97.349,95
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO	\$ 10.429,61	\$ 40.009,16	\$ 41.609,52	\$ 43.273,91	\$ 45.004,86	\$ 46.805,06	\$ 48.677,26	\$ 50.624,35	\$ 52.649,32	\$ 54.755,30
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	\$ 10.078,61	\$ 38.662,68	\$ 40.209,19	\$ 41.817,56	\$ 43.490,26	\$ 45.229,87	\$ 47.039,07	\$ 48.920,63	\$ 50.877,45	\$ 52.912,55
Aceite Oliva ANFORAS DE OLIVO MEDITERRANEO	\$ 18.051,51	\$ 69.247,59	\$ 72.017,50	\$ 74.898,20	\$ 77.894,12	\$ 81.009,89	\$ 84.250,29	\$ 87.620,30	\$ 91.125,11	\$ 94.770,11
Aceitunas N°1 Verde con carozo Anforas	\$ 11.572,89	\$ 44.394,90	\$ 46.170,69	\$ 48.017,52	\$ 49.938,22	\$ 51.935,75	\$ 54.013,18	\$ 56.173,71	\$ 58.420,66	\$ 60.757,48
Aceitunas N°1 Verde con carozo SQ	\$ 3.660,37	\$ 14.041,58	\$ 14.603,24	\$ 15.187,37	\$ 15.794,87	\$ 16.426,66	\$ 17.083,73	\$ 17.767,08	\$ 18.477,76	\$ 19.216,87
Aceitunas N°1 Negra (griega) con carozo SQ	\$ 10.614,24	\$ 40.717,40	\$ 42.346,10	\$ 44.039,94	\$ 45.801,54	\$ 47.633,60	\$ 49.538,95	\$ 51.520,51	\$ 53.581,33	\$ 55.724,58
SUBTOTAL COMPRAS OLIVÍCOLA	\$ 162.282,18	\$ 622.532,48	\$ 647.433,78	\$ 631.512,99	\$ 700.264,38	\$ 728.274,95	\$ 757.405,95	\$ 787.702,19	\$ 819.210,28	\$ 851.978,69
GOURMET Y DULCES										
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	\$ 50.560,52	\$ 192.129,99	\$ 199.815,19	\$ 207.807,80	\$ 216.120,11	\$ 224.764,91	\$ 233.755,51	\$ 243.105,73	\$ 252.829,96	\$ 262.943,16
Dulce de membrillo en lingote Pizarro	\$ 64.640,72	\$ 245.634,74	\$ 255.460,13	\$ 265.678,54	\$ 276.305,68	\$ 287.357,91	\$ 298.852,22	\$ 310.806,31	\$ 323.238,56	\$ 336.168,11
Dulce de membrillo en bombones Pizarro (caja)	\$ 54.018,32	\$ 205.269,60	\$ 213.480,39	\$ 222.019,60	\$ 230.900,39	\$ 240.136,40	\$ 249.741,86	\$ 259.731,53	\$ 270.120,80	\$ 280.925,63
Preparados gourmet	\$ 238.140,00	\$ 904.932,00	\$ 941.129,28	\$ 978.774,45	\$ 1.017.925,43	\$ 1.058.642,45	\$ 1.100.988,14	\$ 1.145.027,67	\$ 1.190.828,78	\$ 1.238.461,93
SUBTOTAL COMPRAS GOURMET	\$ 407.359,56	\$ 1.547.966,34	\$ 1.609.884,99	\$ 1.674.280,39	\$ 1.741.251,61	\$ 1.810.901,67	\$ 1.883.337,74	\$ 1.958.671,25	\$ 2.037.018,10	\$ 2.118.498,82
VINOS Y ESPUMANTES										
Martín Fierro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Martín Fierro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Summus (varietal - bivarietal - blend)	\$ 233.715,46	\$ 896.558,46	\$ 932.420,80	\$ 969.717,63	\$ 1.008.506,33	\$ 1.048.846,59	\$ 1.090.800,45	\$ 1.134.432,47	\$ 1.179.809,77	\$ 1.227.002,16
Mil vientos (Cab Suav-Malbec o Torrontes seco)	\$ 362.629,09	\$ 1.391.085,50	\$ 1.446.728,92	\$ 1.504.598,07	\$ 1.564.782,00	\$ 1.627.373,28	\$ 1.692.468,21	\$ 1.760.166,94	\$ 1.830.573,61	\$ 1.903.796,56
Vino espumante contexto extrabrut	\$ 40.230,43	\$ 154.328,41	\$ 160.501,54	\$ 166.921,61	\$ 173.598,47	\$ 180.542,41	\$ 187.764,10	\$ 195.274,67	\$ 203.085,66	\$ 211.209,08
Vino espumante rosado dulce	\$ 40.230,43	\$ 154.328,41	\$ 160.501,54	\$ 166.921,61	\$ 173.598,47	\$ 180.542,41	\$ 187.764,10	\$ 195.274,67	\$ 203.085,66	\$ 211.209,08
Vino espumante contexto blanco dulce	\$ 40.230,43	\$ 154.328,41	\$ 160.501,54	\$ 166.921,61	\$ 173.598,47	\$ 180.542,41	\$ 187.764,10	\$ 195.274,67	\$ 203.085,66	\$ 211.209,08
Vino espumante contexto dulce natural	\$ 23.882,69	\$ 91.616,64	\$ 95.281,31	\$ 99.092,56	\$ 103.056,27	\$ 107.178,52	\$ 111.465,66	\$ 115.924,28	\$ 120.561,25	\$ 125.383,70
vino espumante contexto chardonay extra-brut	\$ 30.179,43	\$ 115.771,66	\$ 120.402,53	\$ 125.218,63	\$ 130.227,37	\$ 135.436,47	\$ 140.853,93	\$ 146.488,08	\$ 152.347,61	\$ 158.441,51
SUBTOTAL COMPRAS VINOS Y ESP	\$ 771.097,97	\$ 2.958.017,48	\$ 3.076.338,18	\$ 3.199.391,71	\$ 3.327.367,38	\$ 3.460.462,07	\$ 3.598.880,56	\$ 3.742.835,78	\$ 3.892.549,21	\$ 4.048.251,18
FRUTOS SECOS										
Pistacho Snack tostado salado	\$ 15.832,20	\$ 60.162,34	\$ 62.568,84	\$ 65.071,59	\$ 67.674,45	\$ 70.381,43	\$ 73.196,69	\$ 76.124,56	\$ 79.169,54	\$ 82.336,32
Pistacho Salpimentado	\$ 16.498,44	\$ 62.694,08	\$ 65.201,85	\$ 67.809,92	\$ 70.522,32	\$ 73.343,21	\$ 76.276,94	\$ 79.328,02	\$ 82.501,14	\$ 85.801,18
Pistacho Pelado Natural	\$ 24.496,06	\$ 93.085,02	\$ 96.808,42	\$ 100.680,76	\$ 104.707,99	\$ 108.896,31	\$ 113.252,16	\$ 117.782,25	\$ 122.493,54	\$ 127.393,28
Nuez (mariposa) Chandler extra-light	\$ 34.306,47	\$ 130.364,58	\$ 135.579,16	\$ 141.002,33	\$ 146.642,42	\$ 152.508,12	\$ 158.608,44	\$ 164.952,78	\$ 171.550,89	\$ 178.412,93
Nuez (mariposa) blanca comun	\$ 64.697,70	\$ 245.851,27	\$ 255.685,32	\$ 265.912,73	\$ 276.549,24	\$ 287.611,21	\$ 299.115,66	\$ 311.080,29	\$ 323.523,50	\$ 336.464,44
Nuez (mariposa) ambar	\$ 116.073,39	\$ 441.078,88	\$ 458.722,03	\$ 477.070,91	\$ 496.153,75	\$ 515.999,90	\$ 536.639,90	\$ 558.105,49	\$ 580.429,71	\$ 603.646,90
Almendra partida wara	\$ 69.382,20	\$ 263.652,34	\$ 274.198,44	\$ 285.166,37	\$ 296.573,03	\$ 308.435,95	\$ 320.773,39	\$ 333.604,32	\$ 346.948,50	\$ 360.826,43
Almendra Non pareil marcada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almendra partida Non pareil	\$ 27.460,68	\$ 104.350,60	\$ 108.524,63	\$ 112.865,61	\$ 117.380,24	\$ 122.075,45	\$ 126.958,46	\$ 132.036,80	\$ 137.318,27	\$ 142.811,00
Tomate Desecado	\$ 18.884,46	\$ 71.760,95	\$ 74.631,38	\$ 77.616,64	\$ 80.721,30	\$ 83.950,16	\$ 87.308,16	\$ 90.800,49	\$ 94.432,51	\$ 98.209,81
Tomate Desecado (suelto)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL COMPRAS FRUTOS SECOS	\$ 387.631,60	\$ 1.473.000,06	\$ 1.531.920,07	\$ 1.593.196,87	\$ 1.656.924,74	\$ 1.723.201,73	\$ 1.792.129,80	\$ 1.863.814,99	\$ 1.938.367,59	\$ 2.015.902,30
TOTALES	\$ 1.728.371,31	\$ 6.601.516,37	\$ 6.865.577,02	\$ 7.098.381,96	\$ 7.425.808,11	\$ 7.722.840,43	\$ 8.031.754,05	\$ 8.353.024,21	\$ 8.687.145,18	\$ 9.034.630,98

ANEXO 18 – Cálculo de Costos

DETALLE DE COSTOS operativos y de administración

Concepto	Costo mensual
Recursos Humanos	\$ 55.370,00
Servicios oficina y depósito Bailoche	\$ 480,00
Insumos Oficina	\$ 500,00
Comunicaciones	\$ 1.500,00
Viáticos	\$ 2.500,00
Servicio de depósito terciarizado SJ	\$ 4.000,00
Seguro Integral Negocio	\$ 400,00
Alquiler Bodega-Oficina Bariche	\$ 12.000,00
Fletes (Incluye seguros de transporte)	
Marketing	
TOTAL	\$ 76.750,00

Ver apertura de costos en "Detalle de costos rubro Recursos Humanos"

Ver apertura de costos en "Detalle de costos rubro servicios"

Ver detalle en "Seguro Integral Negocio"

Ver apertura de costos en "Detalle de costos rubro fletes"

Ver apertura de costos en "Detalle de costos rubro marketing"

DETALLE DE SEGURO INTEGRAL DEL NEGOCIO

Es un seguro que ofrece básicamente una indemnización por robo de los bienes del comercio, por incendio del local y de los bienes, por los equipos electrónicos declarados en la póliza y por situaciones donde un tercero exiga un resarcimiento por la responsabilidad civil asociada al desarrollo de la actividad.

Monto mensual del seguro: \$ 400,00

DETALLE DE COSTOS RUBRO SERVICIOS

Concepto	Costo mensual
Energía Eléctrica	\$ 350,00
Gas	\$ 80,00
Agua	\$ 50,00
TOTAL	\$ 480,00

Aclaración: Se trata de la estimación de servicios del depósito y oficina ubicada en Bariloche (SCB), ya que el alquiler del depósito previsto en la provincia de San Juan (SJ) incluye dichos servicios.

DETALLE DE COSTOS RUBRO RECURSOS HUMANOS

Puesto	Cantidad	Salario Bruto	Contribuciones Patronales	Costo Mensual
Responsable de operaciones	1	\$ 10.500,00	\$ 2.730,00	\$ 13.230,00
Asistente administrativo logístico SJ	1	\$ 7.000,00	\$ 1.820,00	\$ 8.820,00
Asistente administrativo logístico SCB	1	\$ 7.000,00	\$ 1.820,00	\$ 8.820,00
Distribuidor	6	\$ 3.500,00		\$ 21.000,00
Asesoramiento Contable	1	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Asesoramiento Legal	1	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
TOTAL				\$ 55.370,00

Aclaración: Aquí se encuentran incluidos el costo de recursos humanos, ya sea que se prevea que estén en relación de dependencia o exista una relación contractual, tal como es el caso de los distribuidores.

En el caso del **Responsable Operacional**, se prevee un premio del 0,5% sobre el nivel de ventas.

Para los **distribuidores** el premio es del 8% sobre las ventas concretadas.

Los premios por productividad no se encuentran previstos en esta planilla, sino que se lo considera un costo operacional.

Se prevee que el servicio de **Asesoramiento Legal y Contable** sea terciarizado, por lo cual se considera el canon mensual a abonar

Total de premios por productividad 8,05%

Detalle de contribuciones: * Régimen Nacional de Seguridad Social 17% (Detalle: Jubilación 10,17%, PAMI Ley 1032 1,5%, Asignaciones Familiares 4,44%, Fondo Nacional de Empleo 0,89%.

* Régimen Nacional de Obras Sociales: 6%

* Seguros y Aseguradora de Riesgos de Trabajo: 3%

TOTAL DE CONTRIBUCIONES: 26%

DETALLE DE COSTOS RUBRO FLETES

Aclaración: Incluye seguro de transporte

CANTIDAD DE PALLETS A UTILIZAR POR LÍNEA DE PRODUCTO EN EL MES BASE

Línea de Producto	Cant estimada de pallets
Olivícola	3,00000
Gourmet y dulce	6,00000
Vino y Espumante	7,83000
Frutos Secos	4,50000
TOTAL PALLETS A UTILIZAR MES BASE	21,33000
REDONDEO CANTIDAD DE PALLETS	22

Medidas Pallet: 1m x 1,20m x 1,80m

COSTO POR PALLET ENVIADO CIRCUITO: SAN JUAN - BARILOCHE -DEPÓSITO

DETALLE	COSTO (SIN IVA)
Gastos embalaje	\$ 150,00
Flete+seguro Sj-bar	\$ 1.462,18
Costo descarga	\$ 54,55
TOTAL COSTO POR PALLET	\$ 1.612,18
COSTO TOTAL LOGÍSTICO MES BASE	\$ 35.468,00

ESTIMACIÓN COSTO LOGÍSTICO POR UNIDAD DE VENTA SEGÚN LÍNEA DE PRODUCTO

Línea de Producto	Monto Costo Logístico	Factor de ocupación	Monto ventas mes base	Participación en ventas mes base	Relacion costo logístico / mont de ventas *
Olivícola	\$ 4.988,4669	14,0647%	\$ 69.351,36	9,566%	0,071930341
Gourmet y dulce	\$ 9.976,9339	28,1294%	\$ 179.611,80	24,775%	0,055547207
Vino y Espumante	\$ 13.019,8987	36,7089%	\$ 314.991,00	43,449%	0,041334193
Frutos Secos	\$ 7.482,7004	21,0970%	\$ 161.015,20	22,210%	0,046472013
TOTALES	\$ 35.468,00	100,0000%	\$ 724.969,36	100,0000%	

* Nos indica costo logístico por peso argentino vendido en cada una de las líneas, que se utiliza a los fines de a proyección de costos.

COSTOS DE VENTAS, OPERACIONALES Y DE ADMINISTRACIÓN POR AÑO

1.1 Clasificación POR NATURALEZA DE GASTO

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
GASTOS DE VENTAS Y OPERATIVOS										
Recursos Humanos	\$ 498.330,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00
Fletes (Incluye seguros de transporte)	\$ 127.684,80	\$ 487.543,33	\$ 507.045,06	\$ 527.326,86	\$ 548.419,94	\$ 570.356,74	\$ 591.101,65	\$ 616.897,84	\$ 641.573,76	\$ 667.236,71
Premios por productividad	\$ 210.096,12	\$ 802.387,40	\$ 834.482,90	\$ 867.862,21	\$ 902.576,70	\$ 938.679,77	\$ 973.911,06	\$ 1.015.276,04	\$ 1.055.887,08	\$ 1.098.122,56
Marketing	\$ 55.168,33	\$ 75.710,00	\$ 81.766,80	\$ 85.037,47	\$ 88.438,97	\$ 91.976,53	\$ 95.655,59	\$ 99.481,81	\$ 103.461,09	\$ 107.599,53
Viáticos	\$ 22.500,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS Y OPERATIVOS	\$ 913.779,25	\$ 2.060.080,73	\$ 2.117.734,76	\$ 2.174.666,55	\$ 2.233.875,61	\$ 2.295.453,03	\$ 2.355.108,30	\$ 2.426.095,70	\$ 2.495.361,93	\$ 2.567.398,80
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN										
Servicios oficina y depósito Balloche	\$ 4.320,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00
Insumos Oficina	\$ 4.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Comunicaciones	\$ 13.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Seguros	\$ 3.600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Servicio de depósito terciarizado SJ	\$ 36.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Alquiler Bodega-Oficina Bariloche	\$ 108.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 169.920,00	\$ 226.560,00								
TOTAL	\$ 1.083.699,25	\$ 2.286.640,73	\$ 2.344.294,76	\$ 2.401.226,55	\$ 2.460.435,61	\$ 2.522.013,03	\$ 2.581.668,30	\$ 2.652.655,70	\$ 2.721.921,93	\$ 2.793.958,80

1.2 Clasificación en COSTOS FIJOS Y VARIABLE

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTOS FIJOS										
Recursos Humanos	\$ 498.330,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00	\$ 664.440,00
Servicios oficina y depósito Balloche	\$ 4.320,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00
Insumos Oficina	\$ 4.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Comunicaciones	\$ 13.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Viáticos	\$ 22.500,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Servicio de depósito terciarizado SJ	\$ 36.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Seguros	\$ 3.600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Alquiler Bodega-Oficina Bariloche	\$ 108.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00
Marketing	\$ 55.168,33	\$ 75.710,00	\$ 81.766,80	\$ 85.037,47	\$ 88.438,97	\$ 91.976,53	\$ 95.655,59	\$ 99.481,81	\$ 103.461,09	\$ 107.599,53
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 745.918,33	\$ 996.710,00	\$ 1.002.766,80	\$ 1.006.037,47	\$ 1.009.438,97	\$ 1.012.976,53	\$ 1.016.655,59	\$ 1.020.481,81	\$ 1.024.461,09	\$ 1.028.599,53
COSTOS VARIABLES DIRECTOS										
Fletes (Incluye seguros de transporte)	\$ 127.684,80	\$ 487.543,33	\$ 507.045,06	\$ 527.326,86	\$ 548.419,94	\$ 570.356,74	\$ 591.101,65	\$ 616.897,84	\$ 641.573,76	\$ 667.236,71
Premios por productividad	\$ 210.096,12	\$ 802.387,40	\$ 834.482,90	\$ 867.862,21	\$ 902.576,70	\$ 938.679,77	\$ 973.911,06	\$ 1.015.276,04	\$ 1.055.887,08	\$ 1.098.122,56
TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS	\$ 337.780,92	\$ 1.289.930,73	\$ 1.341.527,96	\$ 1.395.189,08	\$ 1.450.996,64	\$ 1.509.036,50	\$ 1.565.012,71	\$ 1.632.173,88	\$ 1.697.460,84	\$ 1.765.359,27
TOTAL	\$ 1.083.699,25	\$ 2.286.640,73	\$ 2.344.294,76	\$ 2.401.226,55	\$ 2.460.435,61	\$ 2.522.013,03	\$ 2.581.668,30	\$ 2.652.655,70	\$ 2.721.921,93	\$ 2.793.958,80

ANEXO 19 – Compras y Ventas percibidas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTALES
VENTAS											
VENTAS DEVENGADAS	\$ 2.609.889,70	\$ 9.967.545,35	\$ 10.366.247,17	\$ 10.780.897,05	\$ 11.212.132,93	\$ 11.660.618,25	\$ 12.098.274,05	\$ 12.612.124,70	\$ 13.116.609,69	\$ 13.641.274,08	\$ 108.065.612,97
Ventas Cobradas de ese año	\$ 2.170.417,12	\$ 9.389.333,23	\$ 9.764.906,56	\$ 10.155.502,83	\$ 10.561.722,94	\$ 10.984.191,86	\$ 11.396.459,47	\$ 11.880.501,91	\$ 12.355.721,99	\$ 12.849.950,87	\$ 101.508.708,76
Crédito por ventas (activo corriente)	\$ 439.472,58	\$ 578.212,12	\$ 601.340,60	\$ 625.394,23	\$ 650.410,00	\$ 676.426,40	\$ 701.814,58	\$ 731.622,79	\$ 760.887,70	\$ 791.323,21	\$ 6.556.904,20
TOTALES VENTAS COBRADAS	\$ 2.609.889,70	\$ 9.967.545,35	\$ 10.366.247,17	\$ 10.780.897,05	\$ 11.212.132,93	\$ 11.660.618,25	\$ 12.098.274,05	\$ 12.612.124,70	\$ 13.116.609,69	\$ 13.641.274,08	\$ 108.065.612,97
COMPRAS											\$ -
COMPRAS DEVENGADAS	\$ 1.728.371,31	\$ 6.601.516,37	\$ 6.865.577,02	\$ 7.098.381,96	\$ 7.425.808,11	\$ 7.722.840,43	\$ 8.031.754,05	\$ 8.353.024,21	\$ 8.687.145,18	\$ 9.034.630,98	\$ 71.549.049,61
Compras Pagadas ese mismo año	\$ 1.184.588,51	\$ 5.829.230,55	\$ 6.062.399,77	\$ 6.267.969,76	\$ 6.557.091,59	\$ 6.819.375,25	\$ 7.092.150,26	\$ 7.375.836,28	\$ 7.670.869,73	\$ 7.977.704,52	\$ 62.837.216,21
Proveedores (pasivo al final del ejercicio)	\$ 543.782,80	\$ 772.285,82	\$ 803.177,25	\$ 830.412,20	\$ 868.716,51	\$ 903.465,18	\$ 939.603,78	\$ 977.187,93	\$ 1.016.275,45	\$ 1.056.926,47	\$ 8.711.833,40
TOTALES COMPRAS PAGADAS	\$ 1.728.371,31	\$ 6.601.516,37	\$ 6.865.577,02	\$ 7.098.381,96	\$ 7.425.808,11	\$ 7.722.840,43	\$ 8.031.754,05	\$ 8.353.024,21	\$ 8.687.145,18	\$ 9.034.630,98	\$ 71.549.049,61

ANEXO 20 – Cuadro Fiscal

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
IMPUESTOS DEVENGADOS												
Imp. a las ganancias dev	\$ -	\$ 70.763,30	\$ -363.950,88	\$ -390.896,38	\$ -434.615,98	\$ -450.226,22	\$ -481.682,67	\$ -519.698,10	\$ -562.255,68	\$ -597.639,91	\$ -634.439,50	\$ -
Uso quebranto impuesto gcias												
IMPUESTO A LAS GCIAS			\$ -363.950,88	\$ -390.896,38	\$ -434.615,98	\$ -450.226,22	\$ -481.682,67	\$ -519.698,10	\$ -562.255,68	\$ -597.639,91	\$ -634.439,50	\$ -
INGRESOS BRUTOS	\$ -79.862,62	\$ -305.006,89	\$ -317.207,16	\$ -329.895,45	\$ -343.091,27	\$ -356.814,92	\$ -370.207,19	\$ -385.931,02	\$ -401.368,26	\$ -417.422,99	\$ -433.478,73	\$ -
IMPUESTO A DEB Y CRED BANCARIOS	\$ -20.130,03	\$ -97.210,91	\$ -103.066,83	\$ -106.967,94	\$ -111.447,73	\$ -115.936,16	\$ -120.411,01	\$ -125.386,54	\$ -130.412,41	\$ -135.628,91	\$ -140.645,38	\$ -11.089,50
TOTAL OTROS IMPUESTOS	\$ -	\$ -99.992,66	\$ -402.217,80	\$ -420.273,99	\$ -436.863,39	\$ -454.538,99	\$ -472.751,08	\$ -490.618,19	\$ -511.317,56	\$ -531.780,67	\$ -553.051,90	\$ -11.089,50
TOTAL	\$ -	\$ -99.992,66	\$ -766.168,68	\$ -811.170,36	\$ -871.479,37	\$ -904.765,21	\$ -954.433,75	\$ -1.010.316,29	\$ -1.073.573,23	\$ -1.129.420,58	\$ -1.187.491,40	\$ -11.089,50
PAGO DE IMPUESTOS												
IMPUESTO A LAS GCIAS				\$ -293.187,58	\$ -390.896,38	\$ -434.615,98	\$ -450.226,22	\$ -481.682,67	\$ -519.698,10	\$ -562.255,68	\$ -597.639,91	\$ -634.439,50
INGRESOS BRUTOS	\$ -79.862,62	\$ -305.006,89	\$ -317.207,16	\$ -329.895,45	\$ -343.091,27	\$ -356.814,92	\$ -370.207,19	\$ -385.931,02	\$ -401.368,26	\$ -417.422,99	\$ -433.478,73	\$ -
IMPUESTO A DEB Y CRED BANCARIOS	\$ -20.130,03	\$ -97.210,91	\$ -103.066,83	\$ -106.967,94	\$ -111.447,73	\$ -115.936,16	\$ -120.411,01	\$ -125.386,54	\$ -130.412,41	\$ -135.628,91	\$ -140.645,38	\$ -11.089,50
TOTAL	\$ -	\$ -99.992,66	\$ -402.217,80	\$ -713.461,57	\$ -827.759,77	\$ -889.154,97	\$ -922.977,30	\$ -972.300,86	\$ -1.031.015,65	\$ -1.094.036,35	\$ -1.150.691,80	\$ -645.529,00
Deuda fiscal al cierre del ejercicio		\$ -	\$ -363.950,88	\$ -390.896,38	\$ -434.615,98	\$ -450.226,22	\$ -481.682,67	\$ -519.698,10	\$ -562.255,68	\$ -597.639,91	\$ -634.439,50	\$ -

El importe de IVA no se incluye, por estar financiado por la operación y no incluido en el monto de las ventas y compras consideradas, ya que las mismas se toman sin IV

Alicuota Ingresos Brutos y adicional Lote Hogar

3,06% Incluye 3% de IB y un 20% de dicho impuesto en concepto de adicional Lote Hogar

Alicuota Impuesto a las gcias sociedades

35%

El impuesto a la ganancia mínima presunta se encuentra incluido dentro del cálculo de impuesto a las ganancias

Impuesto sobre débitos y créditos bancarios en un 0,6% sobre débitos y créditos:

0,60%