

APERTURA DE LA UNIDAD DE ENOTURISMO EN LA BODEGA TIERRAS ALTAS

Análisis económico del proyecto

Daniela Paola LUCONI NOGUERA

Alumna

Claudia N. BOTTEON

Directora de Trabajo de Investigación

I. INTRODUCCIÓN

El enoturismo, turismo del vino o turismo enológico es otra forma de hacer turismo, en el que el principal atractivo son las visitas a las bodegas y viñedos. Mendoza no ha quedado afuera de esta tendencia y es así como la Familia Vargas Arizu se propone abrir la Unidad de Enoturismo en su bodega.

Bodega y Viñedos Tierras Altas están ubicados en Mendoza, una de las ocho grandes capitales mundiales del vino, reconocida por la calidad de su vitivinicultura, principalmente por su Malbec, considerado el mejor del mundo.

Mendoza representa el principal centro vitivinícola de Sudamérica, gracias a las propiedades de sus territorios y su clima de una importante amplitud térmica, escasas lluvias y buena insolación de los viñedos. La provincia concentra el 70% de la producción de uvas y vinos de Argentina, lo que representa alrededor de 10 millones de hectolitros al año, generados por más de 1.200 bodegas.

Es así cómo, debido a que la vitivinicultura tiene importantes ventajas competitivas en nuestra provincia y el enoturismo está en constante crecimiento, se analizará en este trabajo la conveniencia o no de abrir las puertas de la Bodega y viñedos Tierras Altas a los visitantes para que estos puedan realizar visitas y degustaciones “in situ”, almorzar en un restaurante con atmósfera vitivinícola, tomar clases de cocina regional en el mismo, además de conocer y disfrutar el maravilloso mundo del vino.

1. Objetivo General

Determinar la conveniencia o no de la apertura de la unidad de enoturismo de la bodega Tierras Altas desde el punto de vista privado de los dueños de la misma.

2. Objetivos Específicos

Son objetivos específicos de esta investigación:

- Lograr una visión global del mercado enoturístico de Mendoza.
- Definir los segmentos existentes dentro del mercado de enoturismo, y establecer cuál es el segmento al cual están destinados los productos que ofrece la Bodega Tierras Altas.
- Identificar los hábitos de consumo y las perspectivas del mismo para poder diseñar productos adaptados a una demanda creciente y cambiante.
- Determinar los canales de comercialización para que los destinatarios de los productos enoturísticos que ofrezca la bodega sean los demandantes potenciales de los mismos.

- Identificar, cuantificar y valorar los beneficios y costos atribuibles al proyecto.
- Calcular la rentabilidad del mismo en función de los indicadores más adecuados.
- Informar a los interesados en el emprendimiento sobre la conveniencia de iniciarse en el sector enoturístico y las recomendaciones que deben contemplar al proyectar sus acciones.

II. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ENOTURISMO?

Las visitas a bodegas son antiguas, existen registros de que ya había viajes organizados para este propósito en la época del Gran Tour, inclusive en épocas de la antigua Grecia y Roma. No obstante fue en el siglo XIX cuando el vino surgió como una forma de turismo de interés especial.

Elías (2006)¹ define el turismo del vino como “los viajes y estancias dirigidas al conocimiento de los paisajes, las labores y los espacios de la elaboración del vino, y las actividades que acrecientan su conocimiento y adquisición y pueden generar desarrollo en las diversas zonas vitivinícolas”. Esto es, el enoturismo es una experiencia basada en un estilo de vida que posee un elevado componente formativo del vino, del lugar y sus tradiciones, y por lo tanto está vinculado a la cultura, el vino y la gastronomía.

A las características comerciales tradicionales del vino, se le ha incorporado otro valor agregado con rasgos más cualitativos, el atractivo turístico. Este fenómeno es una nueva forma de hacer turismo al promover el conocimiento de la actividad vitivinícola en su totalidad y en el lugar de origen. Esta alternativa se conoce con el nombre de enoturismo o turismo del vino, y puede existir en paralelo con el desarrollo del turismo gastronómico² donde la promoción de los recursos del vino y de la gastronomía es conjunta, pudiéndose captar turistas interesados en ambos conceptos.

1. El enoturismo en el mundo

El turismo del vino es un producto que ha sido desarrollado en los distintos países vitivinícolas desde hace años. Los amantes del vino planifican viajes para conocer las distintas regiones, sus vinos y su cultura.

Pueden describirse dos grandes modelos de turismo en el mundo:

a. Modelo de países productores tradicionales (Viejo Mundo):

- Son países europeos: Francia, Italia, España, Alemania, Portugal.
- La oferta está centrada, principalmente, en pequeños productores.
- Se rigen las acciones por reglamentaciones específicas para turismo.
- Uno de los principales canales de comercialización es la venta directa del vino.
- Son países con vitiviniculturas consolidadas y son referentes en el mundo.
- El producto “turismo del vino” se ha podido apoyar en otros atractivos turísticos ya posicionados (culturales, históricos, geográficos, patrimoniales, etc).

b. Modelo países del Nuevo Mundo vitivinícola:

¹ ELÍAS, L.V, *El turismo del vino. Otra experiencia de ocio*. Documentos de Estudios de Ocio, n°30. Bilbao: Universidad de Deusto, 2006.

² OLIVEIRA, S., *La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. El turismo gastronómico en Mealhada-Portugal*, Estudios y Perspectivas en Turismo, vol 20, pág. 738-752, 2011.

- Son países del Hemisferio Sur (Argentina, Australia, Chile, Sudáfrica, Brasil, Nueva Zelanda) y Estados Unidos.
- La oferta se encuentra en manos de un grupo más heterogéneo de empresas.
- Existen estándares de calidad pero sin una reglamentación tan rígida.
- Orientado a las tendencias de la demanda (costumbre, valores, preferencias, curiosidades) y al mundo del entretenimiento.
- La construcción de su imagen como países vitivinícolas ha estado muy vinculada al desarrollo conseguido con el turismo del vino.

Imagen 1: Áreas de producción de vino en el mundo



Fuente: *Turismo y vino en el mundo. El caso de Bodegas Enrique Mendoza*, extraído de Berry, Bros & Rud, 2007.

2. El enoturismo en Mendoza

La vitivinicultura argentina inició en la década de 1990 un camino ascendente que parece no encontrar su techo. En aquellos años, las bodegas instaladas en el país iniciaron su modernización.

Marcelo Navarro, director de Hon Travel, afirmó a *Ámbito Financiero*³ que “este crecimiento ha sido potenciado por grandes inversiones y la llegada de capitales desde otros sectores y regiones del país y del exterior, lo que ha producido un importante auge de las empresas existentes. Todo este movimiento ha motivado a los consumidores y turistas del vino a conocer cómo se elabora y en qué consiste su industria”.

En la misma nota periodística, Dolores Lavaque de Velazco, directora y cofundadora de Consultora Stg menciona que “en los 90 los bodegueros que viajaban alrededor de las regiones vitivinícolas internacionales comenzaron a observar cómo las bodegas habían dejado de ser plantas de elaboración para pasar a ser un lugar agradable y educativo para el esparcimiento, disfrute y relax, como también para acercarse al mundo del vino. Durante este período, las

³ FERREYRA, A., *El enoturismo en la Argentina es un concepto de viaje*, *Ámbito Financiero*, 4 de marzo de 2011.

bodegas tuvieron posibilidad de invertir en la modernización de sus instalaciones y obviamente en tecnología de punta”.

El éxito alcanzó la escala mundial: los vinos argentinos comenzaron a competir con los grandes jugadores internacionales. Y este avance no fue sólo productivo, técnico y comercial, sino que se expandió hacia el turismo con la apertura de las bodegas al público con una explosión de degustaciones “in situ” y recorridos por las viñas.

Y así nacieron los llamados *Caminos del Vino*. Mendoza tomó la iniciativa. La misión era difícil ya que dentro de la provincia había muchas subregiones que debían unificar criterios. Se comenzó a trabajar en circuitos, señalización y posteriormente se llegó a la conclusión de que también había que desarrollar una estandarización en el nivel de oferta y servicio. Desde Bodegas de Argentina⁴ se conformó una comisión de Enoturismo para trabajar mancomunados y encarar también fuertemente la última fase, no menos importante, la comunicación y comercialización del producto.

III. ESTUDIO DE MERCADO

Serrano Miracle (2010)⁵ menciona que “en la última década se han producido dos fenómenos principales que explican el creciente interés por la actividad del turismo del vino. Por un lado, la completa introducción de las actividades de ocio y la disposición de mayor tiempo libre en las sociedades occidentales; por el otro, la relevancia que la gastronomía ha generado en la forma de percibir las culturas locales, los territorios, las tradiciones y las identidades. El volumen de publicaciones relacionadas con la gastronomía es hoy en día un fenómeno muy destacado, entre las que destacan títulos dedicados al vino, los territorios vitivinícolas y bodegas”.

En general, las actividades turísticas establecidas en regiones rurales (como son la mayoría de las regiones vitivinícolas) presentan una serie de características específicas: el componente formativo, el contacto con la población local, la vinculación con la artesanía local, el interés por las formas de vida autóctona, la generación de nuevas actividades económicas, el interés por las tradiciones y la gastronomía local, etc. En el caso concreto del turismo del vino, se contempla una serie de características complementarias que generan un mayor valor en relación con el desarrollo de las regiones rurales. Estas características se centran en: festivales y ferias vitivinícolas, catas y degustaciones, patrimonio cultural específico de la tradición vitivinícola, programas educativos, alojamientos temáticos, productos de cosmética, sólida relación con la gastronomía, etc.

1. La demanda de enoturismo

Es de suma importancia conocer las particularidades de la demanda de cada producto, en este caso, es fundamental conocer las características de la demanda de enoturismo de la provincia de Mendoza.

1.1. Caracterización teórica del enoturista

Serrano Miracle en *El turismo del vino: la lectura espacial de un binomio estratégico* propone establecer cuatro aspectos preliminares que deben tomarse en consideración para realizar

⁴ <http://www.bodegasdeargentina.org/>

⁵ MEDINA, F., SERRANO, D., TRESSERRAS, J., *Turismo del vino. Análisis de casos internacionales*, Editorial UOC, mayo 2011.

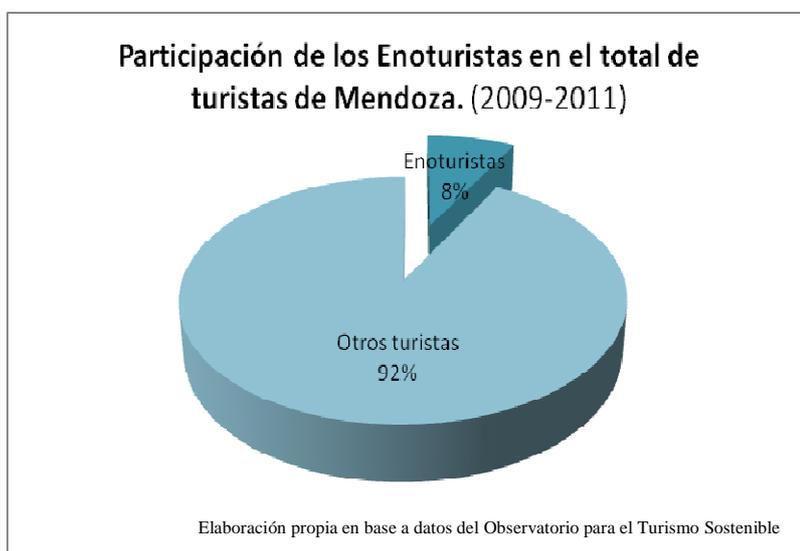
ejercicios de segmentación y clasificación de los *consumidores de vino* con respecto a la clasificación de los perfiles del *turista del vino*. Estos aspectos se centran en:

- a. El consumidor del vino lleva a cabo su experiencia en general dentro de su ámbito de residencia habitual, mientras que el turista del vino o enoturista se desplaza hasta el lugar de producción del vino para realizarla;
- b. El desplazamiento implica un cambio en la rutina del turista del vino o enoturista, y una influencia de factores externos (paisaje, contacto con la gente, visita a la bodega, etc.), en el momento de realizar su experiencia, y que no percibe el consumidor de vino de origen;
- c. En turismo se identifica en ocasiones un cambio de actitud del turista en el momento de realizar el viaje, especialmente en el ámbito de lo social, con una mayor receptividad a la hora de asimilar la experiencia (en el caso del turista del vino, sería la visita a la región y la degustación y las catas de vinos).
- d. El turista del vino o enoturista requiere de servicios complementarios para que su experiencia sea positiva. El vino, en este caso, no es el único elemento decisorio. El consumidor de vino, contrariamente, centra su experiencia en el producto que tiene en sus manos y el éxito depende exclusivamente del vino que bebe.”

1.2. Evidencia empírica en Mendoza

Tal como lo describe el Observatorio para el Turismo sostenible⁶, el 7,87% del total de los turistas que visitaron la provincia de Mendoza en el período 2009-2011, se los puede clasificar como enoturistas.

Gráfico 1: Participación de los Enoturistas en el total de turistas de la provincia. Período 2009-2011



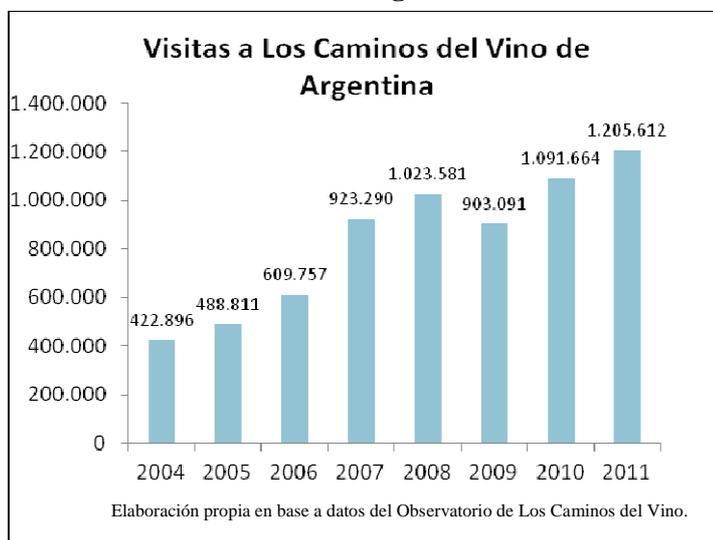
Según datos arrojados por el último Informe Nacional de Turismo Vitivinícola correspondiente al año 2011, elaborado por el departamento de Turismo de Bodegas de Argentina⁷ – durante 2011

⁶ <http://optsmendoza.blogspot.com.ar/#>

⁷ <http://www.enoturiscopio.org.ar/system/INFORMES/LInformes/2011.pdf>

se realizaron 1.205.612 visitas a los Caminos del Vino de Argentina, mostrando un crecimiento del 10% respecto del período anterior⁸.

Gráfico 2: Visitas a Los Caminos del vino de Argentina



Si se toma como año base al año 2004, el número alcanzado en 2011 representa un crecimiento positivo de 185% de visitas enoturísticas en Los Caminos del Vino respecto a ese año base.

Si se compara el crecimiento del turismo en general en nuestro país con el crecimiento del enoturismo, se tiene que éste último muestra una sólida consolidación.

Gráfico 3: Porcentaje de Enoturistas sobre el Total de turistas del país, 2004-2011



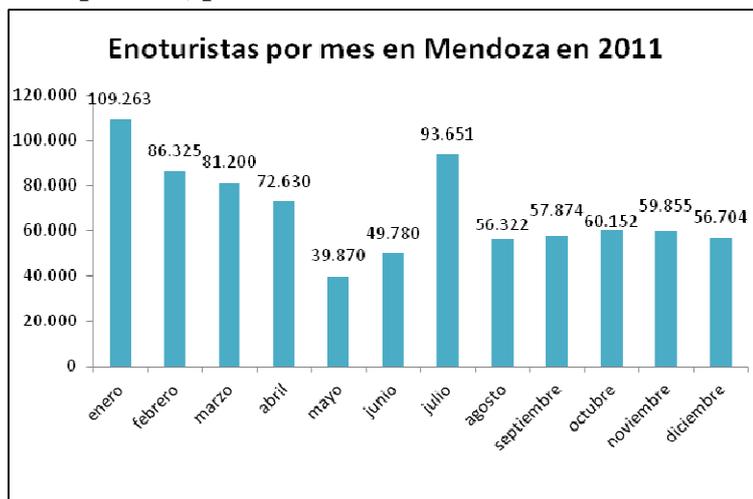
La provincia de Mendoza se impone como el principal destino de enoturistas a nivel nacional. En los últimos años ha sido la provincia que recibió más turistas del vino, tanto en proporción como en cantidad.

⁸ La información estadística para realizar este informe es aportada por las bodegas de todo el país que abren al turismo.

Le siguen en importancia Salta y San Juan, llegando a representar entre estas tres provincias más del 90% del total de visitas enoturísticas a nuestro país en 2011.

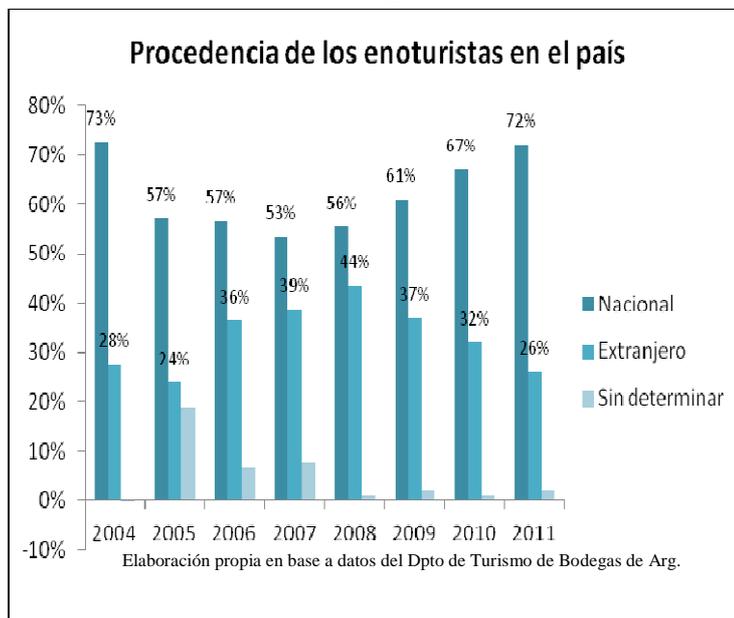
A continuación se muestra la cantidad de visitas a Mendoza con el vino como motivación en el año 2011, por mes.

Gráfico 4: Enoturistas por mes, provincia de Mendoza – Año 2011



Respecto al origen de las visitas Elaboración propia en base a datos del Dpto de Turismo de Bodegas de Arg. está vinculado fuertemente con dos elementos centrales: los mercados en donde hay presencia de vino argentino y las acciones de promoción que se puedan desarrollar desde distintos ámbitos, organizaciones y empresas privadas.

Gráfico 5: Procedencia de los enoturistas en el país



En 2011, la procedencia de los enoturistas muestra una proporción del 26% para el turismo extranjero y un 72% para el visitante local, quedando un 2% sin determinar.

Los mayores mercados emisores de visitantes nacionales son Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. En las visitas extranjeras, Brasil, Estados Unidos, Chile, Canadá e Inglaterra son los 5 orígenes de mayor presencia en las bodegas nacionales.

1.3. Nueva tendencia de la demanda de enoturismo

Con referencia al enoturismo, la OMT dice:

- Hay un crecimiento espectacular en los últimos años de viajes con el vino como motivación: pernoctaciones entre viñedos, visitas a bodegas, eventos y festividades relacionadas con el vino.
- El enoturismo funciona tanto como incentivo como complemento.
- Turistas son cada vez más experimentados y exigentes.
- Búsqueda de vivencias y experiencias únicas.
- Valoración de la singularidad y autenticidad.
- Turistas que utilizan las nuevas tecnologías para informarse y comprar sus viajes.

Según el Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina⁹, Demográficamente, son dos los grupos que harán crecer aun más el turismo mundial: los mayores y los jóvenes. Las personas retiradas se volverán más activas, en la medida que crecen las expectativas de vida y mejora la salud, hasta el punto que se empieza a considerar como la edad media de la vida, no ya los 40 años de edad, sino los 50 y 60, señala el Reporte Anual de la European Travel Commission, organismo que agrupa a los entes oficiales de turismo de los países europeos.

Por otra parte, el crecimiento económico global ha permitido que un mayor número de jóvenes disponga de los recursos necesarios para viajar. El segmento joven de 16 a 35 años corresponde al 20% del mercado del turismo actual.

Adicionalmente, especialmente en los adultos jóvenes, crece la necesidad de experimentar, vivir nuevas experiencias y conocer otras culturas, lo que ha impulsado a un turismo que busca aventuras, deportes y explorar lugares remotos.

Dentro de los cambios no puede faltar internet que generó un fenómeno llamado *Customer to Customer*.. Las *tribus*, redes sociales, grupos con intereses comunes, se están transformando en la principal fuente para informarse acerca de los destinos, comparar precios y productos a través de la web. Los consumidores están prefiriendo las recomendaciones de viajes que aparecen informalmente en los blogs.

Desde Bodegas de Argentina afirman que “se comienza a vislumbrar un cambio en la forma de viajar de las personas, acortando sus períodos de pernocte. El público está más informado y puede exigir mayor calidad en las prestaciones y precios acorde a los servicios recibidos. Desde la perspectiva del producto, se comienzan a ofrecer experiencias más que destinos, productos o servicios.”

⁹ Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina, Proyecto de Consolidación del Enoturismo en la República Argentina AR – M 1018 – BID/FOMIN y Bodegas de Argentina A.C., 2007.

2. La oferta de enoturismo

La oferta de enoturismo cumple un rol fundamental en el posicionamiento de Mendoza como uno de los principales destinos enoturísticos del mundo.

En los últimos años, ha habido una serie de cambios en el mercado enoturístico, que ha llevado a una “evolución” de la oferta del turismo del vino.

2.1. Nuevas tendencias

El *Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina* afirma que en los últimos años ha habido un aumento en el consumo de vinos de mayor calidad. “En nuestro país, el vino fino ha incrementado su participación en la industria desde el 3% verificado a principios de los 80, hasta 30% en la actualidad.”

También, en el informe se hace referencia a la ‘fuerte difusión de la cultura del vino’. Más allá de las pautas tradicionales observadas en los países con historia en el mundo del vino, en mercados no tradicionales han surgido diversas formas de comunicación de la cultura del vino que constituyen en sí mismas negocios complementarios a la producción y comercialización de vinos. Revistas, programas de televisión, clubes de consumo o degustación son algunos de ellos; el turismo vinícola es otro.

Todos estos cambios han implicado la necesidad de realizar fuertes inversiones en el sector. Según Bodegas de Argentina, durante los últimos años, la industria vitivinícola argentina recibió importantes inversiones directas.

“Estas inversiones se destinaron, principalmente, a la reconversión de la producción hacia mayor calidad, mediante el reemplazo de viñedos de variedades de mesa por finas, la adopción de nuevas técnicas productivas y la incorporación de tecnología de última generación. Como consecuencia de ello, Argentina modificó su perfil productivo hacia vinos de alta calidad como forma de explotar las ventajas naturales (suelo y clima altamente favorables, con bajo nivel de contingencias climáticas).”¹⁰

2.2. Los Caminos del vino

Los Caminos del Vino de Argentina como producto turístico demuestran día a día que son un complemento perfecto a la promoción del vino de Argentina en cada uno de los puntos más importantes de consumo interno e internacional. Las distintas regiones vitivinícolas de la Argentina potencian su presencia en los distintos mercados, pues ya no sólo tienen para mostrar sus riquezas y características como excelentes zonas de producción vitivinícola, sino también como destinos turísticos de nivel internacional.

Tal como lo define la página oficial de Los Caminos del Vino¹¹, son una ruta que va “enmarcando un recorrido vitivinícola emblemático, que incluye desde pequeños productores hasta las empresas más relevantes del país.”

Los Caminos del Vino de la provincia de Mendoza se dividen en diferentes regiones:

¹⁰ *Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina*, Proyecto de Consolidación del Enoturismo en la República Argentina AR – M 1018 – BID/FOMIN y Bodegas de Argentina A.C., pág. 12, 2007.

¹¹ <http://www.caminosdelvino.org.ar/caminos-del-vino-argentina/mendoza/>

- **Zona Norte:** esta zona se encuentran más de la mitad de las bodegas abiertas a los visitantes. En una combinación de perfil urbano y rural, presenta un abanico de modelos productivos que parte de lo artesanal para llegar a lo industrial. Los departamentos de Luján de Cuyo, Maipú, Guaymallén y Godoy Cruz, surgen variedades de alta calidad de tintos, rosados y blancos, destacando las características especiales que adquiere el Malbec allí.
- **Zona Sur:** Esta zona comprende los viñedos de San Rafael y General Alvear. Es una región de perfil rural con variados paisajes; y de innumerables posibilidades de disfrutar el turismo aventura o de descanso, en un fuerte contacto con la naturaleza. Visitando sus bodegas, los turistas pueden vivenciar su fuerte tradición y legado cultural en torno a la vitivinicultura.
- **Zona Este:** Comprende los departamentos de San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz. Existen viñedos irrigados por frías aguas que otorgan diversas variedades de uva, materia prima de vinos de gran calidad. Ofrece además importantes atractivos históricos y culturales. Los establecimientos vitivinícolas se presentan en un interesante contraste de grandes bodegas industrializadas, con otras boutiques de pequeña producción, otorgando una variedad inigualable.
- **Zona Valle de Uco:** Formada por Tunuyán, Tupungato y San Carlos. De donde surge el famoso Malbec, que consigue una calidad inigualable superior en la zona. Ofrece en sus bodegas todo tipo de actividades, posibilidades y sensaciones, con algunas pensando exclusivamente en el deleite de quienes las visitarán.

Imagen 2: Los Caminos del Vino en la provincia de Mendoza

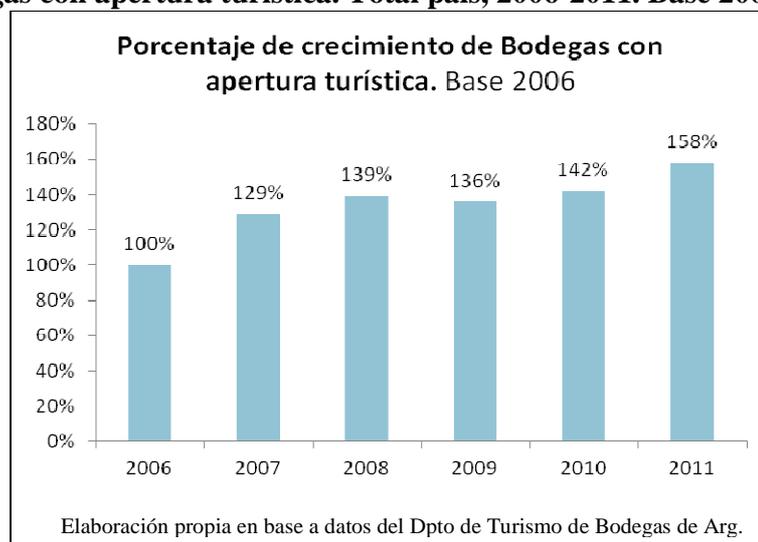


2.3. Evidencia empírica en Argentina

Según datos arrojados por el último Informe Nacional de Turismo Vitivinícola correspondiente al año 2011, elaborado por el departamento de Turismo de Bodegas de Argentina, “la oferta de bodegas abiertas al turismo en todas las provincias de Argentina mantiene un crecimiento constante, y uno de los motivos es el gran impulso que tomó la actividad durante el desarrollo del

Plan de Consolidación para el Enoturismo BID/Fomin¹² que se complementó con diversas condiciones del mercado del turismo en general y sobre todo del turismo del vino y de la actividad vitivinícola.” Todo esto permitió que una gran cantidad de bodegas descubrieran la importancia de ser parte de este fenómeno mundial: el enoturismo.

Gráfico 6: Bodegas con apertura turística. Total país, 2006-2011. Base 2006



El crecimiento del número de bodegas abiertas al turismo respecto del 2010 mostró un incremento de casi el 10% hacia el 2011. De las 167 bodegas contabilizadas en el 2010 se pasó a 183 bodegas con apertura turística en las 9 provincias productoras.

Tal como menciona el informe, “se puede interpretar que este crecimiento se da en el marco de tres grandes razones: una promoción más concreta del producto en ámbitos específicos, constancia en el crecimiento en las ventas de producto en las áreas de turismo y la incorporación definitiva del turismo como herramienta estratégica de posicionamiento de la marca.”¹³

IV. ENOTURISMO EN TIERRAS ALTAS

Tierras Altas ha decidido abrir las puertas al turismo y es por ello que ha solicitado la realización de un análisis del proyecto para evaluar la viabilidad de llevar adelante esta iniciativa enoturística. En el pasado ya se habían realizado eventos y actividades relacionadas con el mismo, pero es recién en el mes de septiembre de 2013 donde se comenzó a trabajar en el desarrollo de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) “Turismo” y un Plan de Negocios que plantea los objetivos que se pretende alcanzar con la misma, los caminos que seguirá para alcanzarlos y los recursos necesarios. Es el 14 de febrero donde se abren las puertas del Restaurante ConSentido.

¹² El proyecto consiste en el desarrollo de un modelo de gestión integral que fortalecerá el producto y la marca Caminos del Vino de Argentina, a través de: i) el encadenamiento productivo de la oferta vitivinícola y la turística bajo un mismo marco de acción con visión de largo plazo, ii) el fomento de nuevos emprendimientos a lo largo de las rutas, caracterizados por su innovación y complementariedad, y iii) la regulación de la actividad enoturística en Argentina.

¹³ VI Informe Nacional de Enoturismo de la República Argentina, Departamento de turismo – Club de los Caminos del Vino – Bodegas de Argentina A.C, pág. 35.

La UEN de Turismo abarca todos los productos enoturísticos (desde las visitas guiadas hasta los eventos corporativos; pasando por el Restaurante ConSentido y el showroom). Se está desarrollando como una unidad independiente del resto de la bodega porque se pretende lograr, en el corto plazo, que recupere su inversión y logre ser autosustentable.

Bajo este nuevo emprendimiento en la bodega, Viviana Yancarelli, quién es la dueña del emprendimiento junto con el Chef Ejecutivo, Martín Lemmo decidieron contratar a César Freites como Responsable del personal de servicio del Restaurante y del Showroom.

1. Definición del proyecto

Los datos del proyecto fueron proporcionados por Viviana Yancarelli, quién es la responsable en enoturismo en la Bodega Tierras Altas de la Familia Vargas Arizu. Todos los cuadros y tablas de análisis privado de rentabilidad surgen de estos datos y de la investigación del contexto realizado por la autora del presente trabajo.

1.1. Consideraciones generales

Se contemplarán algunas simplificaciones en el planteo del trabajo.

- Todos los valores considerados están expresados en pesos argentinos.
- El Flujo de Fondos está expresado en términos reales. Por ello, se utilizará una tasa de descuento real para omitir las distorsiones en precios relativos que causa la inflación. Como tasa real de descuento se utilizará un promedio simple entre los promedios de las tasas de rendimiento del mes de enero de 2014 de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de 10 y 30 años. La razón de la utilización de dichas tasas es porque bajo esta metodología se obtiene una tasa de descuento libre de riesgo de default y riesgo inflacionario, riesgos con los que sería inapropiado “castigar” al Flujo de fondos correspondiente al proyecto. La tasa a utilizar será de 3,31% anual¹⁴. Esta tasa a utilizar representaría el verdadero potencial de reinversión de tenencias al cual está sujeto el proyecto.
- El horizonte de evaluación será de 20 años.
- Se suponen períodos anuales completos, por lo que se trabajará con Flujo de fondos anuales vencidos.
- En los conceptos de beneficios y costos también se contemplarán los correspondientes al alquiler y mantenimiento de los jardines de la bodega. Si bien estos no están asociados al enoturismo, se tienen en cuenta ya que formarán parte de las actividades que manejará esta nueva Unidad Estratégica de Negocios.
- En el cálculo de costos, no se explicitan los correspondientes al pago mensual del Chef ejecutivo y de Encargada de enoturismo. Se considera que estos participan de directamente de los beneficios netos del proyecto.

1.2. Productos o servicios

Los productos y servicios que ofrece son:

- **Restaurante**

¹⁴ Los cálculos correspondientes se muestran en el Anexo A del presente trabajo

El restaurante ConSentido pretende ofrecer a sus visitantes una delicada gastronomía y un maridaje con los vinos de la bodega de jueves a domingos al mediodía.

Los platos son preparados utilizando productos naturales provenientes de la Huerta de Tierras Altas¹⁵ y los aceites de oliva de la fábrica de Vargas Arizu.

Las opciones que ofrece el restaurante ConSentido son:

1. Entradas: i) Ensalada; ii) Arancini; iii) Langostino.
2. Principales: i) Pasta; ii) Pollo; iii) Canelón; iv) Cerdo.
3. Postres: i) Granitas; ii) Bizcocho húmedo; iii) ConSentido.

Abrió sus puertas el día 14 de febrero de 2014. En la actualidad, ofrece sus platos tanto a turistas nacionales como extranjeros y al público mendocino ABC1. A largo plazo se espera que los comensales que visiten al Restaurante ConSentido sean únicamente enoturistas, por lo que desde la Bodega Tierras Altas deberán trabajar con un Plan especial para lograrlo.

- **Showroom**

Es un espacio dentro del restaurante donde se ofrecen los vinos, los aceites de oliva y productos de bio-cosmética que produce la firma.

- **Bus vitivinícola¹⁶**

Es el bus que recorre Los Caminos del Vino. Este servicio de traslados turísticos comienza en las paradas establecidas en la Ciudad de Mendoza y continúa en la Plaza de Chacras de Coria. Cada recorrido tiene una duración de 10 horas y se pueden visitar hasta 3 bodegas. Al ingresar a cada bodega, se abona una entrada, que incluye la visita y degustación.

En el caso de Tierras Altas, el precio es de \$30.

- **Experiencia Malbec**

Es un evento de vivencias donde se le sirve al visitante tres tipos de Malbec.

Se instruye sobre su proceso de producción y degustación para que puedan disfrutarlo utilizando los sentidos a pleno.

Es una experiencia única en Mendoza donde se utilizan diversos descriptores para despertar los sentidos y disfrutar el máximo potencial de cada vino.

Se realiza los días jueves y domingos a las 20hs e incluye cena.

Precio por persona: \$320.

- **Cooking Class**

Son clases de cocina dictadas por el Chef Ejecutivo del Restaurante ConSentido en español y/o inglés. Estas clases pretenden que los visitantes aprendan más sobre la cultura mendocina y costumbres. Esta experiencia dura una jornada donde los enoturistas aprenderán a cocinar con sus propias manos los platos, para poder ser maridados con los vinos y aceites de oliva que produce la familia Vargas Arizu.

¹⁵ En la Huerta de Tierras Altas se cultivan tanto especies aromáticas (tomillo, orégano, salvia, albahaca, albahaca morada, menta y ciboulette), como verduras, tales como zucchini, chauchas, berenjenas, espinacas, choclos, acelga, lechugas moradas y verdes, tomates cherry, remolacha y rúcula.

¹⁶ <http://www.busvitivinicola.com/?mod=bus-mendoza>

- **Eventos particulares y corporativos**

Tierras Altas ofrece la posibilidad de organizar todo tipo de reuniones particulares en sus jardines, ofreciendo desde el uso de las instalaciones hasta el catering y asesoramiento completo de la planificación de los mismos.

También se desarrollan en las instalaciones eventos corporativos y empresariales con la posibilidad de utilizar la cava como sala de reunión.

2. Oportunidad de mercado

Desde el 2006, momento en que se sistematizaron las mediciones del Observatorio de Enoturismo a través de los informes anuales de la Comisión de Turismo de Bodegas de Argentina, los números muestran que la oferta de bodegas abiertas ha crecido en forma considerable durante todo el período, con un incremento sostenido en los últimos tres años que oscila entre el 7 y 10%.

Desde Bodegas de Argentina afirman que actualmente el calendario de actividades asociado al enoturismo es muy amplio en el tiempo y que tiene una diversidad bastante notoria. Una de las características que tiene el producto es que no tiene una estacionalidad estricta, por lo que si bien la estrella del año es la época de vendimia y sus fiestas asociadas, el resto de las estaciones es posible realizar numerosas actividades.

3. Análisis del cliente o consumidor

El segmento al que se orientan las acciones de los dueños del proyecto es el enoturista argentino y los enoturistas extranjeros. Aunque, por razones de necesidad de Flujo de Fondos, en el corto plazo también se llevarán a cabo algunas acciones orientadas al resto de los segmentos (por ejemplo, mendocinos ABC1). Esto sólo será así en el corto/mediano plazo, hasta que el Turismo y el Restaurante de Tierras Altas logren posicionarse en función de su plan de negocios.

Las necesidades que se pretenden satisfacer son conocer nuevos lugares, sistemas de producción de la principal actividad económica de Mendoza, disfrutar de una jornada de tranquilidad estando en contacto con la naturaleza, conocer las comidas regionales, ampliar los conocimientos en relación a la cultura de la provincia, entre otras.

3.1. Estimación de la demanda

La estimación correcta de la demanda es un aspecto crítico para los distintos tipos de proyectos. No vale la pena ejecutar un proyecto si éste no responde a una demanda, ya sea del mercado o proveniente de clientes potenciales.

3.1.1. Estimación de los comensales de ConSentido

Es importante realizar una estimación del número de comensales que tendrá el restaurante ConSentido (desde el mes de febrero de 2014 hasta febrero de 2034) para evaluar la efectividad del proyecto en cuestión.

Para realizar este trabajo se consideraron tres escenarios distintos: Uno pesimista, uno normal y otro optimista. Debido a que la capacidad máxima del restaurante es para 40 personas y que abre de jueves a domingo al mediodía para recibir a mendocinos y turistas, cada uno de estos escenarios supone¹⁷:

¹⁷ Supuestos en base a estudio de mercado de restaurantes similares y a conocimientos del Chef ejecutivo.

- Escenario Pesimista: 10 personas los días jueves, 16 los viernes y sábados y 26 los domingos.
- Escenario Normal: 14 personas los jueves, 18 los viernes, 24 los sábados y 30 los domingos.
- Escenario Optimista: 20 personas los días jueves, 24 los viernes, 30 los sábados y 40 los domingos.

Es necesario aclarar que el número de comensales considerado no variará a lo largo de los 20 años de vida del proyecto analizados. Lo que sí cambiará será la importancia de los enoturistas respecto a los mendocinos.

Como los dueños del proyecto han planteado su interés por lograr que el restaurante ConSentido sea con el tiempo un lugar “exclusivo para turistas”, se consideró en los cálculos que los enoturistas año a año aumentan en un 2% mientras que los mendocinos caen en ese mismo porcentaje.¹⁸

3.1.2. Estimación de los turistas que contratan otros servicios

Los servicios enoturísticos que se han contratado en los primeros meses de la apertura de la Bodega al turismo han sido las Visitas con degustación, Experiencia Malbec, contratación del Bus vitivinícola y visita al showroom.

Relevando los datos desde octubre de 2013 hasta febrero de 2014, se obtuvieron los siguientes datos promedio mensuales:

- 32 personas realizaron Visitas a la Bodega;
- 40 personas contrataron la Experiencia Malbec;
- Ingreso promedio mensual de \$2.500 ventas al showroom.

Conociendo estos números, se supuso en los cálculos que durante el Año 1 (febrero 2014-enero 2015) se mantuvieron las visitas en esos niveles promedio mensuales.

Ya desde el Año 2 (febrero 2015-enero 2016), se consideró un incremento de un anual del 2% en los enoturistas que visitan Tierras Altas.

Respecto a los ingresos provenientes del showroom, se consideró que se mantienen en el valor de \$2.500 (a precios constantes de febrero de 2014) a lo largo de los 20 años de vida del proyecto analizado. Se supone que este número irá creciendo año a año, por lo que se considera que los beneficios estarán subestimados.

4. Segmentación del mercado

Las estrategias para la comercialización de enoturismo de la Bodega Tierras Altas son:

- Boca en boca:** Es el principal medio de difusión con el que pretende trabajar la bodega. Se espera que los clientes, satisfechos por la experiencia vivida en Tierras Altas y en el restaurante ConSentido, recomienden a sus amigos y conocidos que visiten sus instalaciones y disfruten de sus productos.

¹⁸ El 2% mencionado es el resultado del cálculo del promedio del incremento interanual de enoturistas registrado en Mendoza entre 2007 y 2013. En el Anexo B se muestra la tabla con los datos y el porcentaje obtenido. En los cálculos de ventas del restaurante, que se presentarán más adelante, se realizó un “redondeo” hacia arriba ya que si la Bodega presta un buen servicio y ejecuta las estrategias correspondientes puede ver un crecimiento de turistas mayor al promedio provincial.

- b. **Agencias de Viajes de turistas nacionales ABC1 y extranjeros:** las agencias de turismo arman el viaje de sus pasajeros de acuerdo a sus intereses y valoran mucho la diversificación de productos enoturísticos que ofrezca la bodega. Por este motivo, Tierras Altas pretende desarrollar distintos tipos de visita y una degustación basada en la interacción del visitante para que obtenga una experiencia única. Estos turistas generalmente visitan más de cuatro bodegas en su viaje y contratan servicio de gastronomía en bodega. La mayoría de las agencias trabajan con cuenta corriente con pagos mensuales. Las agencias de este segmento son por ejemplo: Ketek, Aventura & Wine, Kahuak, Hon Travel, entre otras.
- c. **Agencias de Turismo Regular:** estas agencias se dedican a realizar tours en formato regular, es decir, generan alianzas estratégicas con bodegas o atractivos turísticos que consiste en una comisión por venta. Ofrecen los servicios con itinerarios predeterminados, días semanales específicos y solamente con grupos de turistas. Las agencias de turismo de este segmento son: Operadores Mendoza, Mayas, Huentata, Aymara, entre otras.
- d. **Hoteles y Hostels:** los concierges y recepcionistas son los actores principales de este segmento. Ellos interactúan con los pasajeros para recomendarles atractivos turísticos, restaurantes, bodegas. Valorán mucho la comisión que la bodega ofrezca. Ellos se encargan de generar la reserva y los turistas pagan el total de los servicios sin descuento alguno en el lugar. La bodega retiene la comisión preestablecida que luego se le entrega a quién efectuó la reserva. Dentro de este segmento están los hoteles 5, 4 y 3 estrellas de Mendoza y Posadas de Chacras de Coria.
- e. **Choferes:** Se hace referencia a los 100 vehículos que trabajan para el aeropuerto, los cuales están pendientes de llevar turistas para poder venderles un full day al día siguiente. Todos estos choferes valoran tres aspectos muy importantes: comisión, vianda de almuerzo y trato.
- f. **Informadores del Turismo Nacional Independiente:** El turismo nacional generalmente se aloja en cabañas, hoteles de 1, 2 y 3 estrellas. Sus fuentes de información turística son los informadores gubernamentales y donde se aloja. Como se debe trabajar con los informadores, es necesario que se establezca una comunicación periódica con los mismos. Generalmente no solicitan comisiones pero sí valoran regalos o invitaciones a la bodega.
- g. **Local Mendocino:** el mendocino ABC1 se siente atraído por la oferta gastronómica en bodega. No contrata productos de visita o degustaciones especiales pero sí de restaurante. Es un segmento muy exigente y realiza comparaciones de precio-calidad. Valora el buen servicio, la calidez y la atención. No frecuentan restaurantes en bodega, lo hacen para fechas personales determinadas. Publicidad en los diarios locales y revistas especializadas es un buen canal de comercialización para venderle los productos de la bodega a este segmento.

IV. ANÁLISIS PRIVADO DE RENTABILIDAD

La evaluación de un proyecto consiste en identificar, cuantificar y valorar los beneficios y los costos atribuibles a su ejecución, a lo largo de toda su vida. El conjunto de beneficios netos distribuidos en el tiempo conforman el flujo a partir del cual se calculan los indicadores de rentabilidad que ayudarán a decidir la viabilidad del proyecto.

1. Identificación, cuantificación y valorización de los Beneficios y Costos

Al identificar los beneficios y costos atribuibles al proyecto se lo hace desde el punto de vista privado, es decir, se pretende conocer si los dueños del proyecto obtienen una mayor riqueza como consecuencia del proyecto.

La identificación se realiza a partir de la comparación de dos situaciones diferentes: con proyecto y sin proyecto. En este caso analizado, los beneficios se reflejan en las ventas realizadas en concepto de la prestación de servicios enoturísticos, la explotación de los jardines de la bodega y del Restaurante ConSentido y los costos se dividen en Inversión, Costos operativos y Costos de oportunidad de los factores productivos propios.

La cuantificación se realizó en función de las cantidades físicas asociadas a cada uno de los conceptos de beneficios y costos, y una vez identificados y cuantificados, se les asignó un valor monetario aplicando el concepto de costo de oportunidad.

A continuación se presenta un detalle de los ítems incluidos en cada beneficio y/o costo analizados.

1.1. Costos

En este apartado se detallan los principales costos económicos del proyecto divididos en tres subcategorías: inversión, costos de producción y costo de oportunidad de los factores productivos propios.

1.1.1. Inversión

La inversión necesaria para el proyecto que incluye la plantación de la huerta propia y la adquisición de equipamiento totaliza un valor de \$339.243,25 a precios constantes de febrero de 2014.

1.1.2. Costos de producción

Los costos de producción son múltiples y de diversa índole. Estos se muestran en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 1: Gastos operativos del proyecto en moneda de febrero de 2014

	Costo anual¹⁹	
Impuesto a restaurantes	\$ 7.307,89	
Impuesto a las ganancias	\$ 188.719,56	(Para el año 1)
Impuesto sobre los ingresos Brutos	\$ 54.717,26	(Para el año 1)
Contratación personal de cocina	\$ 44.220,10	
Contratación personal de limpieza	\$ 44.220,10	
Contratación Mozos	\$ 57.870,52	
Asesoramiento financiero	\$ 29.480,07	
Materia prima para platos	\$ 563.894,68	(Para el año 1)
Agua	\$ 3.653,94	
Gas	\$ 10.149,80	
Bus vitivinícola	\$ 12.674,31	
Servicios enoturísticos	\$70.155,73	
IVA a pagar	\$ 81.379,75	(Para el año 1)
Seguros	\$ 2.252,28	
Otros gastos	\$ 28.802,43	
Líneas telefónicas	\$ 3.044,95	
Total	\$ 1.202.543,37	

Para el funcionamiento de ConSentido se ha contratado una ayudante de cocina y una persona encargada del mantenimiento y limpieza, cuyo sueldo fijo es de \$2.500 mensuales cada una. También se ha empleado un mozo cuyo sueldo fijo mensual es de \$3.000²⁰.

Por su parte, para la apertura de la nueva unidad de enoturismo se han contratado servicios de Asesoramiento financiero cuyo costo es de \$2.500 mensuales, que totalizan al final de cada período \$29.480,07 Se supone que continuarán contratando estos servicios a lo largo de la vida del proyecto.

Se paga un Impuesto especial a los restaurantes que equivale a \$60 por cada mesa. Teniendo en cuenta que el restaurante ConSentido tiene una capacidad máxima para 40 personas y que se ha contabilizado 4 personas por mesa, el monto del impuesto es de \$600 mensuales que equivale a un total de \$7.307,89 al final de cada período.

En relación al Impuesto sobre los ingresos brutos, se paga un 4% del total de las ventas de servicios enoturísticos, constituyendo un desembolso de \$54.717,26 al final del primer año de actividad. Por impuesto a las ganancias, se paga un 35% de las ganancias a partir del primer año

¹⁹ No se contempla Costos del Chef ni de la Responsable del proyecto porque estos han acordado participar directamente de los beneficios netos del proyecto.

²⁰ En los cálculos se ha considerado el sueldo fijo de cada empleado más los aportes jubilatorios, ART y Obra social correspondientes, y el aguinaldo. Es necesario aclarar que no se ha contemplado la situación de reemplazo de los empleados en vacaciones.

de actividad, que equivale a \$188.719,56²¹. En concepto de IVA, se contabiliza un desembolso de \$81.379,75 al final del primer período²².

Respecto a los gastos en materia prima para preparar los platos que ofrece el restaurante, se ha calculado un costo total de \$563.894,68 para el primer año de actividad, considerando un “escenario normal”²³. En este caso se han considerado los costos de insumo de la cocina para los almuerzos del normal funcionamiento del restaurante y las cenas asociadas a la contratación de la Experiencia Malbec. En el Anexo G se mostrará un detalle de los costos relacionados a los almuerzos estimados para el restaurante en el escenario considerado y su evolución en el tiempo.

Por el pago de servicios se ha contabilizado \$300 mensuales por agua, \$833,33 por gas y \$250 por el uso de telefonía fija que equivale a los siguientes valores anualizados \$3.653,94; \$10.149,80 y \$3.044,95 para agua, gas y teléfono, respectivamente.

Debido a que se utilizan los jardines para eventos corporativos y/o particulares hay un gasto de \$1.500 mensuales en concepto de jardinería que implica un costo anual de \$18.269,72.

Bodega Tierras Altas pertenece a Los Caminos del Vino y paga \$1.040,60 por mes para que el Bus Vitivinícola lleve a los turistas a visitar la bodega. El costo total es de \$12.674,31 al final de cada período.

Se paga seguro por un valor de \$2.252,28 anual y el mantenimiento del posnet para poder realizar transacciones con tarjetas por \$2.948,01 al año.

Por último, se consideran los gastos de publicidad y los referidos a la compra de elementos de limpieza por un monto anual de \$2.358,41 y \$2.948,01, respectivamente.

1.1.3. Costo de oportunidad de los factores propios

Dentro del predio donde se encuentran la Bodega y los viñedos de Tierras Altas existe ya construido un salón donde funciona el restaurante ConSentido. Como ese inmueble está siendo utilizado con el proyecto, los dueños del mismo pierden el ingreso que obtendrían si decidieran, por ejemplo, a alquilarlo. El alquiler que podría cobrarse por este salón constituye un costo de oportunidad. Según un relevamiento del mercado, se dejan de percibir \$8.000 mensuales por usar el inmueble y no alquilarlo, que equivale a un valor anualizado de \$97.438,51.

1.2. Beneficios

Los beneficios asociados al proyecto son los relacionados con ventas realizadas en el restaurante ConSentido, la venta de servicios enoturísticos y al alquiler de los jardines.

²¹ En el Anexo D se muestra la tabla de cálculo de Impuesto a las ganancias.

²² Se presenta la tabla de cálculo de IVA en el Anexo E.

²³ Como ya se ha mencionado, el restaurante ConSentido pretende a largo plazo servir sus platos únicamente a turistas, por lo que el costo de elaboración cambia año a año debido al cambio en la composición de los comensales. (Se considera que los turistas consumen menús maridados y los mendocinos prefieren realizar pedidos a la carta). En el Anexo F se presentan los tres escenarios considerados.

1.2.1. Ingresos por ventas en el restaurante ConSentido

Los cálculos realizados se basan en los precios que decidieron cobrar los dueños del proyecto, en función de los costos de cada plato, a los precios existentes en el mercado y a recomendaciones del equipo de asesoramiento financiero que los acompaña.

Como ya se ha mencionado, el restaurante ofrece para los turistas un Menú de 5 pasos maridados y carta a los mendocinos. Los precios establecidos en febrero de 2014 son:

Tabla 2: Opciones de almuerzo de ConSentido

		Precio de venta
Menú 5 pasos maridado	Ingredientes	\$ 420
Entradas	1. Ensalada	\$ 68
	2. Arancini	\$ 75
	3. Conejo	\$ 80
	4. Langostino	\$ 90
Principales	1. Pasta	\$ 80
	2. Pollo	\$ 95
	3. Canelón	\$ 110
	4. Cerdo	\$ 115
Postres	1. Granitas	\$ 35
	2. Bizcocho húmedo	\$ 40
	3. ConSentido	\$ 90
Vinos	Malbec 750 ml	\$ 70
Copas	Malbec	\$ 30

Debido a que el restaurante quiere convertirse en un lugar exclusivo para turistas, el porcentaje de los mendocinos que almuerza en ConSentido va cayendo año a año a medida que aumentan los turistas en ese mismo porcentaje²⁴. En la tabla que sigue se exponen las estimaciones de ingresos por ventas en el restaurante durante 20 años de trabajo en moneda de febrero de 2014²⁵.

²⁴ Se contabiliza un aumento anual del 2% de turistas y una caída en ese porcentaje en los comensales mendocinos.

²⁵ En el Anexo H se muestran las tablas con el cálculo de los ingresos obtenidos.

Tabla 3: Ingresos anuales provenientes de los almuerzos del restaurante ConSentido

	Ingresos anuales
Año 1 (feb14-ene15)	\$1.179.890,34
Año 2 (feb15- ene16)	\$1.197.032,08
Año 3 (feb16- ene17)	\$1.214.083,82
...	...
Año 7 (feb20- ene21)	\$1.282.290,77
Año 8 (feb21- ene22)	\$1.299.342,51
Año 9 (feb22- ene23)	\$1.316.394,25
Año 10 (feb23-ene24)	\$1.333.445,99
Año 11 (feb24- ene25)	\$1.350.497,73
...	...
Año 16 (feb29- ene30)	\$1.435.756,43
Año 17 (feb30- ene31)	\$1.452.808,16
Año 18 (feb31- ene32)	\$1.469.859,90
Año 19 (feb32- ene33)	\$1.486.911,64
Año 20 (feb33- ene34)	\$1.503.963,38

1.2.2. Ingresos por prestación de servicios enoturísticos

En este apartado se incluyen todos los ingresos asociados a los servicios enoturísticos ofrecidos por Tierras Altas. Esto es, se tienen en cuenta las ventas de “Experiencia Malbec”, Visitas y degustaciones, ingresos por eventos y ventas del showroom.

- **Ingresos por eventos**

Los jardines que posee la Bodega pueden ser alquilados para eventos corporativos y/o particulares. Se supone en la evaluación del proyecto que se realizan dos eventos por mes²⁶ donde el valor del alquiler es de \$5.000 a valores de febrero de 2014. El equivalente anualizado es de \$121.798,14.

- **Ingresos por Experiencia Malbec**

Este servicio se ofrece los jueves y domingos a las 20hs. Incluye la cata de vinos Malbec de Tierras Altas y posteriormente una cena especial.

Comenzó a realizarse esta experiencia en octubre de 2013 y es recién en febrero de 2014 donde se incluye la cena, por lo tanto, de octubre de 2013 a enero de 2014 el precio fue de \$100 y a partir de febrero, es de \$320 por persona.

Los ingresos anuales expresados en moneda de febrero de 2014 son los que se exponen a continuación.

²⁶ Se consideran dos eventos por mes porque es el promedio de eventos que poseen los jardines de la Bodega.

Tabla 4: Ingresos anuales provenientes de la experiencia Malbec

	Experiencia Malbec	
	Personas por mes	Ingreso anualizado
Año 1 (feb14-ene15)	40	\$155.901,61
Año 2 (feb15-ene16)	41	\$159.019,65
Año 3 (feb16- ene17)	42	\$162.198,58
...
Año 7 (feb20-ene21)	45	\$175.572,01
Año 8 (feb21-ene22)	46	\$179.079,80
Año 9 (feb22-ene23)	47	\$182.660,66
Año 10 (feb23-ene24)	48	\$186.314,61
Año 11 (feb24-ene25)	49	\$190.041,63
...
Año 16 (feb29-ene30)	54	\$209.821,65
Año 17 (feb30-ene31)	55	\$214.023,68
Año 18 (feb31-ene32)	56	\$218.298,80
Año 19 (feb32-ene33)	57	\$222.671,35
Año 20 (feb33-ene34)	58	\$227.116,98

Como este servicio es contratado por enoturistas, se supone que año a año estos crecen en un 2%, por ello el incremento de los ingresos anuales expresados en moneda de febrero de 2014.

- **Ventas del Showroom**

Según los números de las ventas para los meses de octubre a enero de 2014, se consideró que todos los meses ingresarán \$2.500 en concepto de venta de productos en el showroom, representando un ingreso total al final de cada período de \$30.449,53.

Es de esperar que esas ventas con el tiempo aumenten, por lo que los beneficios asociados a este concepto estarán subestimados.

- **Ingresos por visitas y degustación a la Bodega**

Esta experiencia es contratada desde octubre de 2013. En función de los datos obtenidos desde ese mes hasta enero de 2014, se ha obtenido un promedio de visitas de 32 personas al mes. Se considera en los cálculos la concurrencia de 32 enoturistas mensuales durante el Año 1 (febrero de 2014 a febrero de 2015) y luego, este número aumentará año a año en un 2%.

Tabla 5: Ingresos anuales provenientes de Visitas guiadas

	Visitas a la bodega	
	Personas por mes	Ingreso anualizado
Año 1 (feb14-ene15)	32	\$19.488
Año 2 (feb15-ene16)	33	\$19.877
Año 3 (feb16-ene17)	33	\$20.279
Año 4 (feb17-ene18)	34	\$20.682
Año 5 (feb15-ene19)	35	\$21.095
Año 6 (feb19-ene20)	35	\$21.522
Año 7 (feb20-ene21)	36	\$21.948
Año 8 (feb21-ene22)	37	\$22.386
Año 9 (feb22-ene23)	37	\$22.837
Año 10 (feb23-ene24)	38	\$23.288
Año 11 (feb24-ene25)	39	\$23.751
Año 12 (feb25-ene26)	40	\$24.226
Año 13 (feb26-ene27)	41	\$24.713
Año 14 (feb27-ene28)	41	\$25.212
Año 15 (feb28-ene29)	42	\$25.712
Año 16 (feb29-ene30)	43	\$26.223
Año 17 (feb30-ene31)	44	\$26.747
Año 18 (feb31-ene32)	45	\$27.283
Año 19 (feb32-ene33)	46	\$27.831
Año 20 (feb33-ene34)	47	\$28.391

2. Flujo de Fondos del proyecto

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados en el apartado anterior, se realizó el Flujo de fondos asociado al proyecto, que se muestra en el gráfico y tabla que siguen. Los cuadros completos se muestran en el Anexo I.

Gráfico 7: Flujo de fondos asociado al proyecto

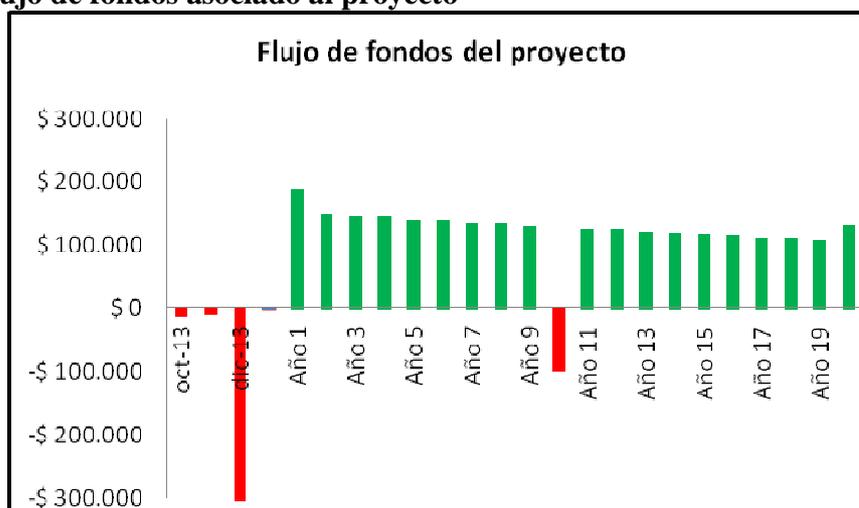


Tabla 6: Flujo de fondos asociado al proyecto

	oct-13	...	dic-13	...	feb14-ene15	...	feb32-ene33	feb33-ene34
Inversión	-\$16.018,13		-\$339.234,25					\$33.923,43
Costo de Oportunidad					-\$97.438,51		-\$97.438,51	-\$97.438,51
Ventas del Restaurante					\$1.179.980,34		\$1.486.911,64	\$1.503.963,38
Ingresos Ss enoturísticos	\$10.188,67		\$9.913,51		\$309.749,28		\$377.204,22	\$381.695,55
Costos Ss enoturísticos	-\$2.059,47		-\$1.937,49		-\$70.155,73		-\$100.202,11	-\$102.202,64
Capital de trabajo			-\$10.000		-\$143.297,70			\$10.000,00
Gastos impositivos	-\$407,55		-\$396,54		-\$444.415,72		-\$444.415,72	-\$450.668,81
Contratación de personal					-\$146.310,72		-\$146.310,72	-\$146.310,72
Asesoramiento financiero					-\$29.480,071		-\$29.480,071	-\$29.480,071
Otros gastos	-\$2.479,30		-\$5.032,75		-\$28.270,31		-\$28.970,31	-\$28.970,3
Servicios	-\$1.552,28		-\$1.489		-\$16.848,69		-\$16.848,69	-\$16.848,69
Materia prima para platos					-\$563.894,68		-\$790.001,47	-\$798.479,70
Bus vitivinícola					-\$12.674,31		-\$12.674,31	-\$12.674,31
Total	-\$12.328,06		-\$348.178,51		\$188.700,63		\$194.642,44	\$243.386,08
Valor en febrero 2014	-\$12.461,74		-\$350.061,21		\$188.700,63		\$108.311,62	\$131.096,43
VAN (3,31% real anual)					\$2.028.707,39			
Flujo acumulado	-\$12.439,41		-\$370.885,07		-\$182.300,02		\$1.897.610,96	\$2.028.707,39

Como puede verse, inicialmente existe una salida de fondos en los meses iniciales explicados principalmente por la inversión realizada en equipos para el funcionamiento del Restaurante ConSentido y equipamiento del personal enoturístico. En los siguientes períodos, la actividad

comienza a generar ingresos debido a la venta de los servicios ofrecidos. En el Año 10, se ve un beneficio neto negativo, esto es explicado por la reposición del equipamiento asociado al restaurante ya que tienen 10 años de vida útil.

2.1. Indicadores de rentabilidad del proyecto

El procesamiento de la información obtenida en el Flujo de fondos asociado al proyecto es el cálculo de los indicadores de rentabilidad y permiten tomar decisiones respecto a la ejecución del mismo. Algunos se calculan a partir del flujo de beneficios netos, mientras que otros requieren conocer los beneficios y costos que dan lugar a esos beneficios netos.

2.1.1. Valor actual neto

El valor actual neto (VAN) es la suma algebraica de los beneficios netos del proyecto, actualizados al momento inicial utilizando la tasa de costo de oportunidad de los fondos para el inversor correspondientes a cada período de vida del proyecto. Por lo tanto, se puede definir como el valor actual del cambio en la riqueza que tendrá el dueño del proyecto debido a su ejecución.

Si este indicador es positivo, conviene ejecutar el proyecto, si es cero el inversionista está indiferente y si es negativo no es conveniente llevar a cabo el proyecto. En el caso analizado y, tal como se detalla en las tablas correspondientes, el resultado obtenido es de VAN: \$2.028.707,39. Esto indica que la decisión de abrir la Unidad de enoturismo en la Bodega Tierras Altas es viable y que los dueños del proyecto lograrán incrementar su riqueza debido a la ejecución del mismo. Este valor determina cuánto más ricos son los dueños del proyecto en el momento 20 (feb2033-ene2034) valuado en moneda de febrero de 2014.

Entre sus ventajas se pueden mencionar que es una medida directa del aporte que hace el proyecto al objetivo de maximización de la riqueza de sus dueños; permite incorporar una tasa de descuento adecuada y presenta un resultado único por lo que es una medida no ambigua del resultado. Adicionalmente supone que todos los fondos excedentes se colocan a la tasa de costo de oportunidad.

2.1.2. Período de recuperación de la inversión

El Período de recupero de la inversión (PRI) es un indicador que muestra cuánto tiempo tarde en recuperarse la inversión inicial y otras erogaciones que se llevan a cabo para poner en marcha el proyecto.

Para obtener este indicador se contruyó el flujo de fondos acumulados debidamente actualizados y se observa en qué momento este pasa de ser negativo a positivo. En el proyecto, la inversión se recupera en el tercer año de actividad.

Gráfico 8: Flujo de fondos acumulado



3. Análisis de Escenario pesimista

Se ha planteado un escenario pesimista basado en la cantidad de comensales que visitarán el restaurante ConSentido y en los platos que pedirían ya que se considera que compran las opciones más económicas de la carta.

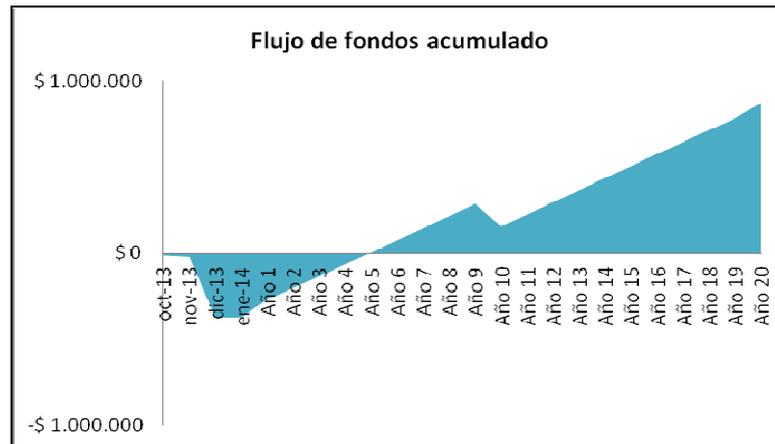
A continuación se muestra parte del flujo de fondos estimado para llegar a este valor y el gráfico correspondiente. En el Anexo J se presentará el flujo de beneficios y costos completo asociado al escenario pesimista.

Tabla 7: Flujo de fondos del proyecto en un escenario pesimista

	oct-13	...	dic-13	...	feb14-ene15	...	feb32-ene33	feb33-ene34
Inversión	-\$16.018,13		-\$339.234,25					\$33.923,43
Costo de Oportunidad					-\$97.438,51		-\$97.438,51	-\$97.438,51
Ventas del Restaurante					\$840.309,7		\$1.214.278,70	\$1.233.961,27
Ingresos Ss enoturísticos	\$10.188,67		\$9.913,52		\$309.749,28		\$377.204,22	\$383.695,55
Capital de trabajo								\$10.000,00
Gastos impositivos	-\$407,55		-\$10.000,00		-\$243.567,299		-\$372.528,99	-\$383.535,58
Costos Ss enoturísticos	-\$2.059,47		-\$1.937,49		-\$70.155,73		-\$100.202,11	-\$102.202,64
Contratación personal					-\$146.321,38		-\$146.321,38	-\$146.321,38
Asesoramiento financiero					-\$29.480,07		-\$29.480,07	-\$29.480,07
Otros gastos	-\$2.479,30		-\$5.034,74		-\$28.970,30		-\$28.970,30	-\$28.970,30
Materia prima para platos					-\$398.038,74		-\$661.577,51	-\$671.108,58
Servicios	-\$1.552,28		-\$1.489,00		-\$16.848,69		-\$16.848,69	-\$16.848,69
Bus vitivinícola					-\$12.674,31		-\$12.674,31	-\$12.674,31
Total	-\$12.328,06		-\$348.178,51		\$103.436,17		\$122.313,25	\$167.872,39
Valor en febrero 2014	-\$12.461,74		-\$350.061,21		\$103.436,17		\$68.062,99	\$ 90.422,06
VAN (3,31% real anual)					\$873.766,66			

El VAN resultante es de \$786.992,64; por lo que, si bien es inferior al obtenido considerando un “escenario normal”, aun sigue siendo conveniente realizar el proyecto ya que si lo efectúan, los dueños del mismo a lo largo de 20 años de trabajo ganarán ese monto en moneda de febrero de 2014.

Gráfico 9: Flujo de fondos acumulado del escenario pesimista



Al analizar el Flujo acumulado se ve que en este escenario, recién el Año 5 de actividad se recuperaría la inversión.

4. Algunas líneas a seguir para investigaciones futuras

A continuación se mencionarán algunas nuevas líneas a desarrollar para nuevas investigaciones asociadas al presente trabajo.

- Los Flujos de Beneficios y Costos se realizaron en términos reales para no contemplar las distorsiones generadas por el proceso inflacionario. Estos podrían plantearse en términos nominales y evaluar la variabilidad de los precios relativos causada por la inflación.
- Si bien se ha mencionado que el calendario de actividades asociadas al enoturismo en Mendoza es cada vez más amplio y no existe una estacionalidad estricta en la actividad, podría contemplarse algún componente estacional asociado a la época de vendimia y evaluar los resultados.

IV. CONCLUSIONES

En los últimos años se ha observado a nivel mundial un importantísimo incremento de los viajes que tienen al vino como principal motivación. Hay una explosión en el entusiasmo del público por conocer nuevas variedades de vino y distinguirlas, visitar las zonas de producción, degustaciones “in situ”, etc. La evidencia empírica argentina muestra que el enoturismo viene creciendo a una tasa muy superior a la del turismo en general. Esto se ve reflejado tanto en una tendencia creciente de los enoturistas que visitan Mendoza como de las bodegas abiertas al público.

Este auge de la actividad ha llevado a que la Bodega Tierras Altas decida explotar el enoturismo a través de la oferta de diversos servicios enoturísticos como Visitas y degustaciones, Experiencia Malbec, entre otros, y la apertura del Restaurante ConSentido.

Luego de realizar la presente investigación²⁷ asociada al estudio del mercado de enoturismo y un estudio del proyecto de la apertura de la unidad de enoturismo en la Bodega Tierras Altas bajo la identificación, cuantificación y valorización de beneficios y costos, se concluye que es recomendable llevar adelante el proyecto de inversión ya que se espera que genere un valor agregado, por encima del obtenible en la negociación de bonos del Tesoro de los Estados Unidos de 10 y 30 años, de \$2.028.707,39 a precios constantes de febrero de 2014.

Aun considerando un escenario pesimista, basado en menores ventas del restaurante ConSentido (menos comensales que compran los platos más económicos) sigue siendo rentable el proyecto.

Esto está fuertemente asociado al crecimiento que está viviendo el sector ya que las actividades enoturísticas y el turismo del vino están en un continuo auge. Por lo que, en un escenario como el planteado, bajo los supuestos realizados, hay un positivo marco para realizar este tipo de proyectos.

Bajo un escenario normal, los dueños del proyecto recuperarían la inversión en el tercer año de actividad ya que sólo fue necesaria la compra de equipamiento ya que las instalaciones ya estaban contruídas y disponibles desde años anteriores.

Es necesario que desde la bodega Tierras Altas se realicen actividades que permitan posicionarla entre los destinos enoturísticos más visitados por los enoturistas. Esto permitirá que a largo plazo se cumpla con el objetivo de atender exclusivamente a turistas en ConSentido.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- *Anuario estadístico de turismo. Provincia de Mendoza, año 2012*, FCE, UNCuyo, Observatorio para el Turismo sostenible, Ministerio de Turismo de Mendoza, 2013.
- BARRIL, M.E y ZAMORA, J., *Turismo y vino. Un estudio formativo sobre la evolución de las rutas del Vino en Chile*, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires, 2007.
- Bodegas de Argentina: <http://www.bodegasdeargentina.org/>

²⁷ Con los supuestos ya expresados anteriormente y contemplando un “Escenario Normal”.

- BOTTEON, Claudia y FERRÁ, Coloma. *Costo de oportunidad y flujos de beneficios y costos para la evaluación de proyectos*, en Serie Estudios-Sección Economía N°48, Mendoza, FCE-UNCuyo, 2005.
- BOTTEON, Claudia y FERRÁ, Coloma. *Elementos de matemática financiera para la evaluación de proyectos*, en Serie Estudios-Sección Economía N°47, Mendoza, FCE-UNCuyo, 2005.
- *Caracterización de los enoturistas de la Provincia de Mendoza. Período 2009 a 2011*, FCE, UNCuyo, Observatorio para el Turismo sostenible, Ministerio de Turismo de Mendoza, 2012.
- CHARTERS, S. y ALI-KNIGHT, J, *Who is the wine tourist?*, Tourism Management, vol. 23, pág. 311-319, 2002.
- *Diagnóstico sobre Turismo del Vino*, Fondo Vitivinícola de Mendoza – Universidad de Congreso, 2007.
http://www.fondovitivinicola.com.ar/files/diagnostico_turismo_del_vino.pdf
- DÍAZ, R, *Potenciación e integración del turismo del vino en un destino de sol y playa: El caso de Tenerife*, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 6 (2), pág. 199-212, 2008.
- ELÍAS, L.V, *El turismo del vino. Otra experiencia de ocio*. Documentos de Estudios de Ocio, n°30. Bilbao: Universidad de Deusto, 2006.
- *Enoturismo en Argentina: generador de empleo y crecimiento*, Caminos del Vino de Argentina, 23 de setiembre de 2013.
- FERRÁ, Coloma y BOTTEON, Claudia. *Evaluación privada de proyectos*. Mendoza, FCE-UNCuyo, 2007.
- FERRÁ, Coloma y BOTTEON, Claudia. *Indicadores de rentabilidad*, en Serie Estudios-Sección Economía N°49. Mendoza, FCE-UNCuyo, 2005.
- FERRÁ, Coloma. *Notas sobre la tasa de descuento en la evaluación de proyectos*, en Jornadas de Ciencias Económicas, vol. V. Mendoza, FCE-UNCuyo, 1989.
- FERNÁNDEZ, C., *El enoturismo reposicionó al país en la mente del mundo*, Diario mdzonline, 14 de diciembre de 2009.
- FERREYRA, A., *El enoturismo en la Argentina es un concepto de viaje*, Ámbito Financiero, 4 de marzo de 2011.
- *Formulación y Empleo de Perfiles de Proyecto*, Departamento de Cooperación Técnica, Depósito de Documentos de la FAO, 2005.
<http://www.fao.org/docrep/008/a0322s/a0322s04.htm>
- HERNÁNDEZ, A., *Turismo y vino en el mundo. El caso de Bodegas Enrique Mendoza*, Universidad de Alicante, 2010.
http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15168/1/Turismo%20y%20vino%20en%20el%20mundo_Ramis.pdf

- *Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina*, Proyecto de Consolidación del Enoturismo en la República Argentina AR – M 1018 – BID/FOMIN y Bodegas de Argentina A.C., 2007. <http://www.profenturismo.org.ar/upload/Enoturismo.pdf>
- JAQUELINA JIMENA, *Gastronomía: negocio siempre rentable*, Diario Los Andes, 5 de enero de 2014.
- LAVÍN, M., ZAVALA, O. y BASCUÑÁN, M., *Enoturismo en Chile: una oportunidad de desarrollo y crecimiento para las viñas*, Escuela de Economía y Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, enero de 2012.
- MEDINA, F., SERRANO, D., TRESSERRAS, J., *Turismo del vino. Análisis de casos internacionales*, Editorial UOC, mayo 2011. <http://books.google.com.ar/books?id=rvc1Ukt5hIC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=%C2%BFQu%C3%A9+servicios+se+ofrecen+en+el+Turismo+del+vino?&source=bl&ots=YSClj7qFD&sig=XDQK8szenNCIAfUlhIjUOAA4c&hl=es&sa=X&ei=q8jKUsfHIKmusATd-4HADQ&ved=0CFAQ6AEwBQ#v=onepage&q=%C2%BFQu%C3%A9%20servicios%20se%20ofrecen%20en%20el%20Turismo%20del%20vino%3F&f=false>
- *Mendoza suma halagos: está entre los 10 mejores destinos del vino a nivel mundial*, artículo de Diario Los Andes, 10 de enero de 2013.
- MILLÁN VAZQUEZ DE LA TORRE M., MORALES-FERNÁNDEZ, E., CASTRO-FREIRE, M., *Turismo del vino: una aproximación a las buenas prácticas*, TURyDES, Vol 5, n°12, 2012.
- Observatorio de Los Caminos del Vino: <http://www.enoturiscopio.org.ar/login.php>
- OLIVEIRA, S., *La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. El turismo gastronómico en Mealhada-Portugal*, Estudios y Perspectivas en Turismo, vol 20, pág. 738-752, 2011.
- ORTIZ, C., *Enoturismo: una apuesta fuerte de las bodegas para 2014*, artículo de Área del vino, 19 de diciembre de 2013. <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=25886>
- Secretaría de Turismo de la Nación: <http://www.turismo.gov.ar/>
- *VI Informe Nacional de Enoturismo de la República Argentina*, Departamento de turismo – Club de los Caminos del Vino – Bodegas de Argentina A.C.

ANEXOS

ANEXO A

Obtención de la tasa real de descuento

Para obtener la tasa de descuento a utilizar en el análisis del proyecto, se realizó un promedio simple de los promedios del mes de enero de 2014 de los rendimientos diarios en los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de 10 y 30 años.

Fecha	Tasa Bonos 30 años	Tasa Bonos 10 años
02/01/2014	3%	3,92%
03/01/2014	3,01%	3,93%
06/01/2014	2,98%	3,90%
07/01/2014	2,96%	3,88%
08/01/2014	3,01%	3,90%
09/01/2014	2,97%	3,88%
10/01/2014	2,88%	3,80%
13/01/2014	2,84%	3,77%
14/01/2014	2,88%	3,80%
15/01/2014	2,90%	3,81%
16/01/2014	2,86%	3,77%
17/01/2014	2,84%	3,75%
21/01/2014	2,85%	3,74%
22/01/2014	2,87%	3,75%
23/01/2014	2,79%	3,68%
24/01/2014	2,75%	3,64%
27/01/2014	2,78%	3,67%
28/01/2014	2,77%	3,68%
29/01/2014	2,69%	3,62%
30/01/2014	2,72%	3,65%
31/01/2014	2,67%	3,61%
Promedio	2,86%	3,77%
Promedio final	3,31%	

ANEXO B

Tasa interanual de crecimiento de enoturistas

Para obtener la Tasa interanual promedio de crecimiento de enoturistas se extrajeron los datos expuestos en el INDEC referidos al Turismo.

	Enoturistas	Variación interanual
ene-07	54.440	
feb-07	54.817	
mar-07	52.979	
abr-07	48.937	
may-07	36.823	
jun-07	24.845	
jul-07	46.641	
ago-07	36.818	
sep-07	...	
oct-07	39.470	
nov-07	44.353	
dic-07	32.395	
ene-08	46.037	-15%
feb-08	50.331	-8%
mar-08	44.984	-15%
abr-08	34.574	-29%
may-08	33.550	-9%
jun-08	19.676	-21%
jul-08	37.548	-19%
ago-08	34.242	-7%
sep-08	35.064	
oct-08	42.267	7%
nov-08	36.367	-18%
dic-08	30.453	-6%
ene-09	50.948	11%
feb-09	45.906	-9%
mar-09	46.585	4%
abr-09	39.043	13%
may-09	33.276	-1%
jun-09	21.780	11%
jul-09	37.974	1%
ago-09	33.350	-3%
sep-09	31.818	-9%

oct-09	47.557	13%
nov-09	46.284	27%
dic-09	40.271	32%
ene-10	54.904	8%
feb-10	51.400	12%
mar-10	44.576	-4%
abr-10	40.289	3%
may-10	40.032	20%
jun-10	26.439	21%
jul-10	50.241	32%
ago-10	36.108	8%
sep-10	37.272	17%
oct-10	50.654	7%
nov-10	43.510	-6%
dic-10	35.729	-11%
ene-11	54.964	0%
feb-11	59.988	17%
mar-11	57.539	29%
abr-11	48.023	19%
may-11	37.098	-7%
jun-11	31.822	20%
jul-11	58.467	16%
ago-11	37.267	3%
sep-11	48.037	29%
oct-11	51.434	2%
nov-11	48.457	11%
dic-11	35.789	0%
ene-12	53.489	-3%
feb-12	50.247	-16%
mar-12	48.314	-16%
abr-12	49.392	3%
may-12	31.627	-15%
jun-12	29.846	-6%
jul-12	55.799	-5%
ago-12	36.829	-1%
sep-12	43.362	-10%

oct-12	46.516	-10%
nov-12	49.066	1%
dic-12	36.864	3%
ene-13	54.047	1%
feb-13	45.042	-10%
mar-13	49.956	3%
abr-13	39.071	-21%
may-13	33.699	7%
jun-13	32.421	9%
jul-13	54.241	-3%
ago-13	39.670	8%
sep-13	50.627	17%
oct-13	50.205	8%
Promedio	2%	

ANEXO C

Detalle de la Inversión inicial

	Cantidad	Precio sin IVA	Costo sin IVA
Cocina EQUIPAR	1	\$6.653	\$6.653
Tostador carlittero	1	\$1.597	\$1.597
Horno Mixto	1	\$85.573	\$85.573
Armario refrigerado	1	\$19.635	\$19.635
Heladera almacenera	1	\$18.158	\$18.158
Freezer vertical	1	\$9.426	\$9.426
Balanza electrónica	1	\$1.443	\$1.443
Batidora Planetario	1	\$9.652	\$9.652
Cortadora de fiambres	1	\$13.872	\$13.872
Lavavajilla	1	\$22.260	\$22.260
Exprimidor de cítricos	1	\$1.977	\$1.977
Procesadora	1	\$8.161	\$8.161
Licuadaora	1	\$2.969	\$2.969
Amasador de mesa	1	\$4.452	\$4.452
Carro de transporte	1	\$1.780	\$1.780
Mesa para restaurante	25	\$776,86	\$19.421,49
Silla para restaurante	50	\$652,89	\$32.644,63
ABRELATA A/MANIJA 501 EN DISPLAY	1	\$34,73	\$34,73
CUCHILLO INOX C/P 364/10 SKIL.	1	\$82,01	\$82,01
CUCHILLO INOX C/P 364/12 SKIL	1	\$91,44	\$91,44
CUCHILLO INOX C/P 364/17 SKIL.	1	\$109,88	\$109,88
CUCHILLO INOX C/P 364/22 SKIL.	1	\$139,90	\$139,90
CUCHILLO INOX C/P 364/25 SKIL.	1	\$156,28	\$156,28
CUCHILLO INOX C/P 364/27 SKIL.	1	\$174,80	\$174,80
CUCHILLO INOX C/P 398/12 SKIL.	1	\$102,76	\$102,76
CUCHILLO INOX C/P 398/17 SKIL.	1	\$119,20	\$119,20
CUCHILLO INOX C/P 398/22 SKIL.	1	\$157,10	\$157,10
CUCHILLO INOX C/P 398/25 SKIL.	1	\$202,85	\$202,85
CUCHILLO INOX C/P 398/30 SKIL.	1	\$256,96	\$256,96
BIFERA 24CM NAPOLI TEFLON TRAM.	1	\$141,78	\$141,78
Bols grande apilable 2.900	5	\$26,67	\$133,35
Bols mediano apilable 1.700	5	\$22,03	\$110,17
Bols hermético rectangular 9 litros	10	\$51,25	\$512,48
Chaira lisa M/P 1.238/30	1	\$269,88	\$269,88
Vaso Endeavor 266cc Durat. Libbey	1	\$17,04	\$17,04
CONT.C/T 30X42X24 28 LTS 645 G.P	5	\$46,67	\$233,35
Cubiertero de acero inox. 5 divisiones	1	\$301	\$301

Cuchara de café Carat Volf	60	\$17,60	\$1.056,20
Cuchara de té Carat Volf	60	\$19,20	\$1.151,90
Cuchara de mesa Carat Volf	60	\$33,41	\$2.004,79
Cuchillo de carne Carat Volf	60	\$52,80	\$3.168,10
Tenedor de mesa Carat Volf	60	\$33,41	\$2.004,79
Tenedor de postre Carat Volf	60	\$29,46	\$1.767,77
Cuchillo de postre Carat Volf	60	\$43,20	\$2.591,90
Cuchillo de pescado Carat Volf	60	\$43,20	\$2.591,90
Tenedor de pescado Carat Volf	60	\$28,80	\$1.728,10
Pala de hamburguesa de acero inox.	1	\$31,79	\$31,79
ESPATULA SILICO.GDE 30CM V.CHEFF	1	\$59,20	\$59,20
GRANIZADOR MEK INARMAG.	1	\$1.983,99	\$1.983,99
Pala de torta y postre de acero inox.	10	\$334,38	\$3.343,80
Pala para torta Athenas Tramontina	10	\$31,74	\$317,44
Pinza para fiambre con resorte de acero inox	2	\$33,44	\$66,88
Pinza para masas con resorte de acero inox.	10	\$33,44	\$334,38
Rayador 4 caras 9x6 de acero inox. AXEN	2	\$96,82	\$193,64
ASADERA ENLOZ.SALP.FAT 5-30X40	5	\$53,41	\$267,07
ASADERA ENLOZ.SALP.FAT 6-33X43	5	\$58,83	\$294,13
ASADERA ENLOZ.SALP.FAT 7-40X50	5	\$98,76	\$493,80
ASADERA ENLOZ.SALP.FAT 8-40X60	5	\$123,02	\$615,08
BJA GOLDEN 36X24 ART217 VALENTINO	1	\$191,41	\$191,41
BJA GOLDEN 51X34 ART219 VALENTINO	1	\$288,95	\$288,95
Campana redonda 40cm YESI	1	\$135,87	\$135,87
Copa de vino GALLANT	200	\$12,88	\$2.575,21
Copa de agua GALLANT	100	\$12,88	\$1.287,60
Copa champgane flauta GALLANT	100	\$12,88	\$1.287,60
Taza te s/plato recto Verb. Blco	60	\$22,28	\$1.336,86
Plato te desayuno recto Verb. Blco	60	\$13,19	\$791,40
Taza café s/plato recto Verb. Blco	60	\$14,77	\$886,12
Jarrita café/medio recto Verb.Blco	60	\$22,28	\$1.336,86
Jarrita Irlandés recto Verb.Blco	60	\$25,63	\$1.537,69
Plato playo 25cm Verb.Blco	60	\$26,53	\$1.591,74
Plato postre 21cm Verb.Blco	60	\$22,88	\$1.372,56
Plato café recto Verb. Blco	60	\$8,31	\$498,84
Plato para masa 36cm c/base Vazquez	5	\$123,71	\$618,55
Plato postre 19cm Verb.Blco	60	\$20,78	\$1.246,61
Plato hondo recto Verb.Blco	60	\$25,89	\$1.553,55
Plato pan recto Verb.Blco	60	\$21,20	\$1.271,90
COLAPASTA ALUM.HOTEL N 36 TRESSO	2	\$167,14	\$334,28

Cucharon 10cm de acero inox.	3	\$52,85	\$158,55
Cucharon 12cm de acero inox.	3	\$62,06	\$186,17
Balde de hielo 12cm acero inox. ECO	30	\$26,49	\$794,63
Pinza para hielo acero inox.	30	\$7,75	\$232,56
Campana de acero inoxidable	1	\$1.252,07	\$1.252,07
Uniforme de mozo	2	\$272,73	\$545,45
Uniforme de cocina	2	\$380,17	\$760,33
Uniforme de ayudante de cocina	2	\$247,93	\$495,87
Uniforme de limpieza	2	\$223,14	\$446,28
Ticketeadora	1	\$4.866,45	\$4.866,45
TOTAL sin IVA			\$260.463,15
TOTAL con IVA			\$315.160,41

Todos los componentes de la inversión son considerados Equipamiento del restaurante ConSentido y están valuados a precios de diciembre de 2013 (en el Flujo de beneficios y costos está expresada en moneda de febrero de 2014).

Según el Decreto Nacional 1038/2000 (Reglamentario de la Ley 25.248), los equipos tienen una vida útil de 10 años.

Se considera un valor residual del 10% del valor de los equipos al final de su vida útil.

ANEXO D
Cálculo de Impuesto a las ganancias

	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	1	2	3	4	5	6	7	8
INGRESOS												
Ventas ConSentido	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.179.980	\$1.197.032	\$1.214.084	\$1.231.136	\$1.248.187	\$1.265.239	\$1.282.291	\$1.299.343
Ingresos por eventos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798
Ventas del Show Room	\$3.781	\$1.259	\$3.886	\$3.126	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450
Ingresos de servicios enoturísticos	\$6.407	\$6.203	\$6.028	\$5.835	\$157.502	\$160.652	\$163.863	\$167.136	\$170.483	\$173.892	\$177.374	\$180.918
Ingresos totales	\$10.188	\$7.461	\$9.913	\$8.961	\$1.489.730	\$1.509.931	\$1.530.195	\$1.550.520	\$1.570.918	\$1.591.378	\$1.611.912	\$1.632.508
COSTOS												
Impuesto a restaurantes	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308
Impuesto a los Ingresos brutos	-\$408	-\$298	-\$397	-\$358	-\$54.717	-\$55.525	-\$56.336	-\$57.149	-\$57.965	-\$58.783	-\$59.605	-\$60.428
IVA a pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$81.380	-\$143.702	-\$142.713	-\$144.443	-\$144.782	-\$146.498	-\$146.839	-\$148.557
Costos operativos	-\$4.032	-\$6.818	-\$6.524	-\$6.842	-\$807.126	-\$815.592	-\$832.246	-\$840.715	-\$857.369	-\$865.838	-\$882.492	-\$890.962
Costos Totales	-\$4.439	-\$7.117	-\$6.920	-\$7.201	-\$950.531	-\$1.022.127	-\$1.038.602	-\$1.049.615	-\$1.067.424	-\$1.078.427	-\$1.096.244	-\$1.107.255
Ganancia Neta	\$5.750	\$345	\$2.993	\$1.760	\$539.199	\$487.804	\$491.592	\$500.905	\$503.494	\$512.951	\$515.668	\$525.253
Impuesto a las ganancias	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$188.720	-\$170.732	-\$172.057	-\$175.317	-\$176.223	-\$179.533	-\$180.484	-\$183.838

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Ventas ConSentido	\$1.316.394	\$1.333.446	\$1.350.498	\$1.367.549	\$1.384.601	\$1.401.653	\$1.418.705	\$1.435.756	\$1.452.808	\$1.469.860	\$1.486.912	\$1.503.963
Ingresos por eventos	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$121.798	\$ 21.798
Ventas del Show Room	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$30.450	\$ 0.450
Ingresos de servicios enoturísticos	\$184.535	\$188.227	\$191.992	\$195.831	\$199.744	\$203.743	\$207.816	\$211.975	\$216.220	\$220.539	\$224.957	\$ 29.448
Ingresos totales	\$1.653.177	\$1.673.920	\$1.694.737	\$1.715.628	\$1.736.593	\$1.757.644	\$1.778.768	\$1.799.979	\$1.821.276	\$1.842.647	\$1.864.116	\$.885.659

Impuesto a restaurantes	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308	-\$7.308
Impuesto a los Ingresos brutos	-\$61.255	-\$62.085	-\$62.918	-\$63.753	-\$64.592	-\$65.434	-\$66.279	-\$67.127	-\$67.979	-\$68.834	-\$69.693	-\$70.554
IVA a pagar	-\$148.901	-\$150.622	-\$150.969	-\$152.693	-\$153.043	-\$154.769	-\$155.122	-\$156.852	-\$157.208	-\$158.941	-\$159.317	-\$161.036
Costos operativos	-\$907.616	-\$916.085	-\$932.739	-\$941.209	-\$957.863	-\$966.332	-\$982.986	-\$991.455	-\$1.008.109	-\$1.016.579	-\$1.033.233	-\$1.041.702
Costos Totales	-\$1.125.080	-\$1.136.100	-\$1.153.934	-\$1.164.963	-\$1.182.805	-\$1.193.843	-\$1.211.695	-\$1.222.742	-\$1.240.604	-\$1.251.661	-\$1.269.551	-\$1.280.600
Ganancia Neta	\$528.097	\$537.820	\$540.803	\$550.666	\$553.788	\$563.801	\$567.074	\$577.237	\$580.672	\$590.986	\$594.565	\$605.059
Impuesto a las ganancias	-\$184.834	-\$188.237	-\$189.281	-\$192.733	-\$193.826	-\$197.330	-\$198.476	-\$202.033	-\$203.235	-\$206.845	-\$208.098	-\$211.771

ANEXO F

Análisis de escenarios

Se han considerado tres escenarios distintos asociados exclusivamente al restaurante ConSentido. El restaurante tiene una capacidad máxima para 40 personas y, si bien, a largo plazo pretende atender únicamente a turistas, en el corto plazo también está destinado a mendocinos ABC1.

El Chef ejecutivo de ConSentido, ha preparado un Menú maridado 5 pasos para los turistas y una carta para los comensales mendocinos, para que elijan su almuerzo.

- Menú maridado: Menú de 5 pasos, cada plato acompañado con copas de vino de la Bodega Tierras Altas.
- Opciones de Carta: Existen 4 entradas, 4 principales y 3 postres. En este caso, se ha considerado una entrada, un principal y un postre “económicos”; una entrada, un principal y un postre de precio “normal” y dos opciones de entrada, dos de principal y uno de postre que tienen un precio mayor. A su vez, estos comensales mendocinos pueden elegir consumir copa individual de vino o adquirir una botella²⁸.

Debido a un relevamiento del mercado y a la experiencia del Chef del restaurante, inicialmente se considera que del total de personas que almuerzan a la semana, un 20% son turistas.

Los turistas pueden elegir a ConSentido por varios y distintos canales de comercialización. En relación a esto, se considera que la mitad deciden visitar al restaurante por intermedio de agencias de viaje²⁹ y el resto por otras vías como “boca en boca”, comentarios en internet, entre otras.

1. **Escenario Pesimista:** 10 cubiertos jueves, 16 viernes y sábados y 26 domingos. De los 68 comensales semanales, 12 son turistas y 56 son mendocinos, en el año 1³⁰. Se lo considera al escenario como pesimista ya que además de ser el de menor número de cubiertos vendidos por semana, los mendocinos piden la entrada, plato principal y postre más económicos.
2. **Escenario normal:** 14 cubiertos los jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos. De los 86 comensales semanales, 18 son turistas y 68 son mendocinos, en el año 1. Se lo llama al escenario normal ya que considera un número racional de comensales semanales. En el caso de mendocinos, se considera que piden la entrada, plato principal y postre cuyos precios son no son los más altos.
3. **Escenario optimista:** 20 cubiertos los jueves, 24 viernes, 30 sábados y 40 domingos. De los 114 comensales semanales, 22 son turistas y 92 son mendocinos, en el año 1. Este escenario supone una alta concurrencia semanal al restaurante. En el caso de mendocinos, se considera que piden la entrada, plato principal y postre cuyos precios son los más altos de la carta.

²⁸ Para no sobreestimar beneficios, se supuso que los mendocinos compran una botella cada dos personas y no que toman una copa de vino cada uno.

²⁹ Las agencias por ser intermediarias entre los turistas y el turista cobran como comisión un 20% del precio final del Menú 5 pasos maridado.

³⁰ Como se explicó anteriormente, los turistas crecen a una tasa del 2% mientras que los mendocinos caen en ese mismo porcentaje.

ANEXO G

Costos de materia prima del restaurante ConSentido

Antes de realizar el análisis de los costos asociados a la materia prima del Restaurante ConSentido, se mostrará la oferta de Menús y Platos para almorzar con su correspondiente costo y precio de venta.

Tabla 8: Opciones de almuerzo del restaurante ConSentido

	Costos Insumos	Margen agencias	Margen cobro tarjeta de débito	Ingresos Brutos a pagar	Precio de venta	Costo total
Menú 5 pasos maridado						
Ingredientes	\$125	\$84	\$6	\$17	\$420	\$278
Vinos	\$45					
Entradas						
1. Ensalada	\$25		\$1,02	\$2,72	\$68	\$28,74
2. Arancini	\$25		\$1,13	\$3	\$75	\$29,13
3. Conejo	\$30		\$1,20	\$3,20	\$80	\$34,4
4. Langostino	\$30		\$1,35	\$3,60	\$90	\$34,95
Principales						
1. Pasta	\$25		\$1,20	\$3,20	\$80	\$29,4
2. Pollo	\$30		\$1,43	\$3,80	\$95	\$35,23
3. Canelón	\$25		\$1,65	\$4,40	\$110	\$31,05
4. Cerdo	\$30		\$1,73	\$4,60	\$115	\$36,33
Postres						
1. Granitas	\$15		\$0,53	\$1,40	\$35	\$16,93
2. Bizcocho húmedo	\$20		\$0,60	\$1,60	\$40	\$22,2
ConSentido	\$30		\$1,35	\$3,60	\$90	\$34,95
Vinos						
TIERRAS ALTAS Malbec 750 ml	\$36,3		\$1,05	\$2,80	\$70	\$40,15
Copas						
COPAS Malbec	\$9,1		\$0,45	\$1,20	\$30	\$10,75

Como se ha supuesto que los turistas piden Menú maridado y los mendocinos prefieren pedir Menú a la carta, el Menú maridado 5 pasos además de los costos asociados a la materia prima, puede tener un costo extra relacionado al pago a agencias de viaje³¹.

³¹ Cuando los turistas son llevados por agencias de viajes y turismo, se les paga a éstas un 20% del precio final del Menú maridado.

Es necesario aclarar también que se ha tenido en cuenta un costo del 1,5% del precio final de cada plato o menú en concepto de “Margen a las tarjetas de débito”. Se ha realizado este procedimiento ya que habrá comensales que pagarán en efectivo, otros con tarjeta de débito y otros con tarjeta de crédito. Debido a que quienes paguen con dinero en efectivo no genera gasto extra y quién lo hace con tarjeta de crédito genera un desembolso por parte del restaurante del 3,5% del precio de venta final, se ha supuesto que todos los clientes pagan con tarjeta de débito para considerar un gasto “promedio” respecto a la forma de pago.

Una vez aclarados estos puntos, se mostrarán los costos mensuales asociados al “Escenario Normal” para el año 1 de actividad y su evolución en el tiempo.

AÑO 1

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábado, 30 domingo)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Costo Total
10 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$2.775,44					-\$4.323,80
8 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$1.548,35					
68 cubiertos Carta		\$1.981	\$2.395	\$1.510	\$1.365	-\$7.250,50
Costo Semanal						-\$11.574,30
Costo Mensual						-\$46.297,18

AÑO 2

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Costo Total
10 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$2.775,44					-\$4.710,88
10 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$1.935,44					
66 cubiertos Carta		\$1.922	\$2.325	\$1.465	\$1.325	-\$7.037,25
Costo Semanal						-\$11.748,13
Costo Mensual						-\$46.992,53

... ..

AÑO 20

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Costo Total
28 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$7.771,24					-\$13.190,47
28 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$5.419,24					
30 cubiertos Carta		\$874	\$1.057	\$666	\$602	-\$3.198,75
Costo Semanal						-\$16.389,22
Costo Mensual						-\$65.556,89

ANEXO H

Ingresos del restaurante ConSentido

En este apartado se mostrarán las tablas de cálculo de los ingresos por ventas en el Restaurante ConSentido, considerando un “Escenario Normal” para los 20 años de análisis.

AÑO 1

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Ingreso total
10 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$4.200					\$7.560
8 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$3.360					
68 cubiertos Carta		\$5.100	\$6.460	\$2.720	\$2.380	\$16.660
Ingreso semanal						\$24.220
Ingreso mensual						\$96.880

AÑO 2

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Ingreso total
10 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$4.200					\$8.400
10 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$4.200					
66 cubiertos Carta		\$4.950	\$6.270	\$2.640	\$2.310	\$16.170
Ingreso semanal						\$24.570
Ingreso mensual						\$98.280

... ..

AÑO 19

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Ingreso total
28 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$11.760					\$22.680
26 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$10.920					
32 cubiertos Carta		\$2.400	\$3.040	\$1.280	\$1.120	\$7.840
Ingreso semanal						\$30.520
Ingreso mensual						\$122.080

AÑO 20

Normal (14 cubiertos jueves, 18 viernes, 24 sábados, 30 domingos)	Menú 5 pasos	Entrada: Aranccini	Principal: Pollo	Postre: Bizcocho	Vino: Malbec	Ingreso total
28 cubiertos con agencias (Menú 5 pasos)	\$11.760					\$23.520
28 cubiertos sin agencias (Menú 5 pasos)	\$11.760					
30 cubiertos Carta		\$2.250	\$2.850	\$1.200	\$1.050	\$7.350
Ingreso semanal						\$30.870
Ingreso mensual						\$123.480

ANEXO I

Flujo de Beneficios y costos asociado al proyecto

	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb14-ene15	feb15-ene16	feb16-ene17	feb17-ene18	feb18-ene19	feb19-ene20	feb20-ene21	feb21-ene22
Inversión	-\$ 16.018	-\$ 6.646	-\$ 339.234									
Costo de Oportunidad					-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439
Ventas del Restaurante					\$ 1.179.980	\$ 1.197.032	\$ 1.214.084	\$ 1.231.136	\$ 1.248.187	\$ 1.265.239	\$ 1.282.291	\$ 1.299.343
Ingresos por eventos					\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798
Ventas del Show Room	\$ 3.781	\$ 1.259	\$ 3.886	\$ 3.126	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450
Ingresos de servicios enoturísticos	\$ 6.407	\$ 6.203	\$ 6.028	\$ 5.835	\$ 157.502	\$ 160.652	\$ 163.863	\$ 167.136	\$ 170.483	\$ 173.892	\$ 177.374	\$ 180.918
Capital de trabajo			-\$ 10.000									
Impuesto a restaurantes					-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308
Costos servicios enoturísticos	-\$ 2.059	-\$ 1.994	-\$ 1.937	-\$ 1.876	-\$ 70.156	-\$ 71.559	-\$ 72.989	-\$ 74.447	-\$ 75.938	-\$ 77.456	-\$ 79.007	-\$ 80.586
Impuesto a las ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 188.720	-\$ 170.732	-\$ 172.057	-\$ 175.317	-\$ 176.223	-\$ 179.533	-\$ 180.484	-\$ 183.838
Impuesto a los ingresos Brutos	-\$ 408	-\$ 298	-\$ 397	-\$ 358	-\$ 54.717	-\$ 55.525	-\$ 56.336	-\$ 57.149	-\$ 57.965	-\$ 58.783	-\$ 59.605	-\$ 60.428
Contratación personal de cocina					-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225
Contratación personal de limpieza					-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225
Contratación Mozos					-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871
Asesoramiento financiero					-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480
Materia prima para platos					-\$ 563.895	-\$ 572.360	-\$ 589.014	-\$ 597.484	-\$ 614.138	-\$ 622.607	-\$ 639.261	-\$ 647.730
Agua	-\$ 343	-\$ 332	-\$ 323	-\$ 313	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654
Gas	-\$ 923	-\$ 923	-\$ 897	-\$ 868	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150
Bus vitivinícola					-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674
IVA a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 81.380	-\$ 143.702	-\$ 142.713	-\$ 144.443	-\$ 144.782	-\$ 146.498	-\$ 146.839	-\$ 148.557
Otros gastos	-\$ 2.479	-\$ 5.286	-\$ 5.035	-\$ 5.401	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970
Líneas telefónicas	-\$ 286	-\$ 277	-\$ 269	-\$ 261	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045
Total	-\$ 12.328	-\$ 8.295	-\$ 348.179	-\$ 115	\$ 188.701	\$ 153.891	\$ 154.923	-\$ 12.328	\$ 159.518	\$ 159.710	\$ 164.339	\$ 164.554
Valor en febrero 2014	-\$ 12.462	-\$ 8.362	-\$ 350.061	-\$ 116	\$ 188.701	\$ 148.961	\$ 145.155	\$ 144.671	\$ 140.205	\$ 139.646	\$ 135.349	\$ 134.716
VAN (3,31% real anual)					\$ 2.028.707							

	feb22- ene23	feb23- ene24	feb24- ene25	feb25- ene26	feb26- ene27	feb27- ene28	feb28- ene29	feb29- ene30	feb30- ene31	feb31- ene32	feb32- ene33	feb33- ene34
Inversión		-\$ 305.311										\$ 33.923
Costo de Oportunidad	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439
Ventas del Restaurante	\$ 1.316.394	\$ 1.333.446	\$ 1.350.498	\$ 1.367.549	\$ 1.384.601	\$ 1.401.653	\$ 1.418.705	\$ 1.435.756	\$ 1.452.808	\$ 1.469.860	\$ 1.486.912	\$ 1.503.963
Ingresos por eventos	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798
Ventas del Show Room	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450
Ingresos de servicios enoturísticos	\$ 184.535	\$ 188.227	\$ 191.992	\$ 195.831	\$ 199.744	\$ 203.743	\$ 207.816	\$ 211.975	\$ 216.220	\$ 220.539	\$ 224.957	\$ 229.448
Capital de trabajo												\$ 10.000
Impuesto a restaurantes	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308
Costo de Ss enoturísticos	-\$ 82.197	-\$ 83.842	-\$ 85.519	-\$ 87.229	-\$ 88.972	-\$ 90.753	-\$ 92.567	-\$ 94.420	-\$ 96.311	-\$ 98.234	-\$ 100.202	-\$ 102.203
Impuesto a las ganancias	-\$ 184.834	-\$ 188.237	-\$ 189.281	-\$ 192.733	-\$ 193.826	-\$ 197.330	-\$ 198.476	-\$ 202.033	-\$ 203.235	-\$ 206.845	-\$ 208.098	-\$ 211.771
Impuesto a los ingresos Brutos	-\$ 61.255	-\$ 62.085	-\$ 62.918	-\$ 63.753	-\$ 64.592	-\$ 65.434	-\$ 66.279	-\$ 67.127	-\$ 67.979	-\$ 68.834	-\$ 69.693	-\$ 70.554
Contratación personal de cocina	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225
Contratación personal de limpieza	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225
Contratación Mozos	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871
Asesoramiento financiero	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480
Materia prima para platos	-\$ 664.385	-\$ 672.854	-\$ 689.508	-\$ 697.977	-\$ 714.631	-\$ 723.101	-\$ 739.755	-\$ 748.224	-\$ 764.878	-\$ 773.347	-\$ 790.001	-\$ 798.471
Agua	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654
Gas	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150
Bus vitivinícola	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674
IVA a pagar	-\$ 148.901	-\$ 150.622	-\$ 150.969	-\$ 152.693	-\$ 153.043	-\$ 154.769	-\$ 155.122	-\$ 156.852	-\$ 157.208	-\$ 158.941	-\$ 159.317	-\$ 161.036
Otros gastos	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970
Líneas telefónicas	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045
Total	\$ 169.443	-\$ 131.192	\$ 174.381	\$ 179.081	\$ 179.368	\$ 184.095	\$ 184.408	\$ 189.161	\$ 189.503	\$ 194.283	\$ 194.642	\$ 243.386
Valor en febrero 2014	\$ 130.582	-\$ 97.865	\$ 125.914	\$ 125.165	\$ 121.349	\$ 120.556	\$ 116.892	\$ 116.064	\$ 112.548	\$ 111.690	\$ 108.312	\$ 131.096

ANEXO J

Flujo de Beneficios y costos asociados al proyecto bajo un escenario pesimista

	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb14-ene15	feb15-ene16	feb16-ene17	feb17-ene18	feb18-ene19	feb19-ene20	feb20-ene21	feb21-ene22
Inversión	-\$ 16.018	-\$ 6.646	-\$ 339.234									
Costo de Oportunidad					-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439	-\$ 97.439
Ventas del Restaurante					\$ 840.310	\$ 879.675	\$ 899.357	\$ 919.040	\$ 938.723	\$ 958.405	\$ 978.088	\$ 997.770
Ingresos por eventos					\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798	\$ 121.798
Ventas del Show Room	\$ 3.781	\$ 1.259	\$ 3.886	\$ 3.126	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 30.450
Ingresos de servicios enoturísticos	\$ 6.407	\$ 6.203	\$ 6.028	\$ 5.835	\$ 157.502	\$ 160.652	\$ 163.863	\$ 167.136	\$ 170.483	\$ 173.892	\$ 177.374	\$ 180.918
Capital de trabajo			-\$ 10.000									
Impuesto a restaurantes					-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308	-\$ 7.308
Costos Ss enoturísticos	-\$ 2.059	-\$ 1.994	-\$ 1.937	-\$ 1.876	-\$ 70.156	-\$ 71.559	-\$ 72.989	-\$ 74.447	-\$ 75.938	-\$ 77.456	-\$ 79.007	-\$ 80.586
Impuesto a las ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 142.812	-\$ 125.379	-\$ 127.200	-\$ 130.842	-\$ 132.138	-\$ 135.821	-\$ 137.158	-\$ 140.882
Impuesto a los ingresos Brutos	-\$ 408	-\$ 298	-\$ 397	-\$ 358	-\$ 41.130	-\$ 42.831	-\$ 43.747	-\$ 44.665	-\$ 45.586	-\$ 46.510	-\$ 47.436	-\$ 48.366
Contratación personal de cocina					-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225
Contratación personal de limpieza					-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225	-\$ 44.225
Contratación Mozos					-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871	-\$ 57.871
Asesoramiento financiero					-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480	-\$ 29.480
Materia prima para platos					-\$ 398.039	-\$ 427.302	-\$ 443.092	-\$ 452.653	-\$ 470.399	-\$ 479.960	-\$ 497.706	-\$ 507.267
Agua	-\$ 343	-\$ 332	-\$ 323	-\$ 313	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654	-\$ 3.654
Gas	-\$ 923	-\$ 923	-\$ 897	-\$ 868	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150	-\$ 10.150
Bus vitivinícola					-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674	-\$ 12.674
IVA a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 52.317	-\$ 113.677	-\$ 114.662	-\$ 116.733	-\$ 117.392	-\$ 119.476	-\$ 120.148	-\$ 122.245
Otros gastos	-\$ 2.479	-\$ 5.286	-\$ 5.035	-\$ 5.401	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970	-\$ 28.970
Líneas telefónicas	-\$ 286	-\$ 277	-\$ 269	-\$ 261	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045	-\$ 3.045
Total	-\$ 12.328	-\$ 8.295	-\$ 348.179	-\$ 115	\$ 103.436	\$ 69.658	\$ 71.610	\$ 76.915	\$ 77.832	\$ 83.153	\$ 84.085	\$ 89.422
Valor en febrero 2014	-\$ 12.462	-\$ 8.362	-\$ 350.061	-\$ 116	\$ 103.436	\$ 67.426	\$ 67.094	\$ 69.756	\$ 68.326	\$ 70.658	\$ 69.162	\$ 71.194
VAN (3,31% real anual)					\$ 873.767							

	feb22- ene23	feb23- ene24	feb24- ene25	feb25- ene26	feb26- ene27	feb27- ene28	feb28- ene29	feb29- ene30	feb30- ene31	feb31- ene32	feb32- ene33	feb33- ene34
Inversión		-\$ 305.31 1										\$ 33.923
Costo de Oportunidad	-\$ 97.439											
Ventas del Restaurante	\$ 1.017.4 53	\$ 1.037.1 35	\$ 1.056.8 18	\$ 1.076.5 01	\$ 1.096.1 83	\$ 1.115.8 66	\$ 1.135.5 48	\$ 1.155.2 31	\$ 1.174.9 14	\$ 1.194.5 96	\$ 1.214.2 79	\$ 1.233.9 61
Ingresos por eventos	\$ 121.79 8											
Ventas del Show Room	\$ 30.450											
Ingresos de servicios enoturísticos	\$ 184.53 5	\$ 188.22 7	\$ 191.99 2	\$ 195.83 1	\$ 199.74 4	\$ 203.74 3	\$ 207.81 6	\$ 211.97 5	\$ 216.22 0	\$ 220.53 9	\$ 224.95 7	\$ 229.44 8
Capital de trabajo												\$ 10.000
Impuesto a restaurantes	-\$ 7.308											
Costo de Ss enoturísticos	-\$ 82.197	-\$ 83.842	-\$ 85.519	-\$ 87.229	-\$ 88.972	-\$ 90.753	-\$ 92.567	-\$ 94.420	-\$ 96.311	-\$ 98.234	-\$ 100.20 2	-\$ 102.20 3
Impuesto a las ganancias	-\$ 142.26 0	-\$ 164.57 4	-\$ 147.45 1	-\$ 151.26 4	-\$ 152.73 1	-\$ 156.59 2	-\$ 158.10 8	-\$ 162.01 8	-\$ 163.58 6	-\$ 167.54 4	-\$ 169.15 5	-\$ 171.11 3
Impuesto a los ingresos Brutos	-\$ 49.298	-\$ 50.232	-\$ 51.170	-\$ 52.111	-\$ 53.055	-\$ 54.002	-\$ 54.953	-\$ 55.906	-\$ 56.863	-\$ 57.823	-\$ 58.787	-\$ 59.754
Contratación personal de cocina	-\$ 44.225											
Contratación personal de limpieza	-\$ 44.225											
Contratación Mozos	-\$ 57.871											
Asesoramiento financiero	-\$ 29.480											
Materia prima para platos	-\$ 525.01 3	-\$ 534.57 4	-\$ 552.32 0	-\$ 561.88 1	-\$ 579.62 6	-\$ 589.18 8	-\$ 606.93 4	-\$ 616.49 5	-\$ 634.24 1	-\$ 643.80 2	-\$ 661.57 8	-\$ 671.10 9
Agua	-\$ 3.654											
Gas	-\$ 10.150											
Bus vitivinícola	-\$ 12.674											
IVA a pagar	-\$ 122.93 0	-\$ 72.054	-\$ 125.74 0	-\$ 127.86 6	-\$ 128.57 9	-\$ 130.72 1	-\$ 131.44 9	-\$ 133.60 6	-\$ 134.35 0	-\$ 136.52 3	-\$ 137.27 9	-\$ 145.36 0
Otros gastos	-\$ 28.970											
Total	\$ 90.370	-\$ 175.14 5	\$ 96.689	\$ 102.06 0	\$ 103.04 2	\$ 108.43 2	\$ 109.43 3	\$ 114.84 1	\$ 115.86 2	\$ 121.28 8	\$ 122.31 3	\$ 167.87 2
Valor en febrero 2014	\$ 69.644	-\$ 130.65 2	\$ 69.816	\$ 71.333	\$ 69.712	\$ 71.008	\$ 69.367	\$ 70.463	\$ 68.812	\$ 69.727	\$ 68.063	\$ 90.422
Flujo acumulado	\$ 285.69 7	\$ 155.04 5	\$ 224.86 0	\$ 296.19 3	\$ 365.90 5	\$ 436.91 3	\$ 506.28 0	\$ 576.74 3	\$ 645.55 5	\$ 715.28 2	\$ 783.34 5	\$ 873.76 7