



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Trabajo Final de Grado para la obtención del título de
Contador Público**

Bodega turística en Rosés Hermanos S.R.L.

Vicente Fassanello

Robert Monfort

Taller: Proyecto de inversión

Tutor: Marcos Lorenzelli

Montevideo, 2020

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	2
Capítulo 1. Introducción	4
Sección 1.1. Historia de la empresa:	4
Capítulo 2. Justificación comercial	8
Sección 2.1. Definición del servicio	8
Sección 2.2 Productos complementarios/sustitutos.....	11
Sección 2.3 Análisis de la demanda.....	11
Sección 2.4 Análisis de la oferta.....	14
Sección 2.5 Análisis de la logística.....	16
Sección 2.6 Análisis de los precios	17
Sección 2.7 Plan de marketing y estrategia.....	18
Capítulo 3. Justificación Técnica.....	23
Sección 3.1 Grandes procesos.....	23
Sección 3.2. Localización.....	25
Capítulo 4. Justificación Organizacional y Legales	27
Sección 4.1 Aspectos legales.....	27
Sección 4.2 Aspectos organizacionales	27
Capítulo 5. Justificación Económica.....	29
5.1 Inversiones.....	29
5.2 Costos fijos y variables.....	31
Capítulo 6. Justificación Financiera	37
6.1 indicadores.....	37
Capítulo 7. Evaluación empresarial.....	39
7.1 Flujo de fondos.....	39
7.2 Riesgo del proyecto (análisis de sensibilidad)	40
Capítulo 8. Aspectos contables para la toma de decisiones.....	43
8.1 Estados contables	43
8.2 Análisis financiero	51
Capítulo 9. Conclusiones finales.....	54
Bibliografía:.....	56
Anexo:	58

Resumen ejecutivo

El proyecto de inversión se desarrolla en la empresa Rosés Hermanos S.R.L, ubicada sobre la ruta 6 a unos pocos kilómetros de la localidad de Sauce, departamento de Canelones.

La idea del proyecto es crear una nueva unidad de negocio referida al sector del turismo dentro de la empresa, con la cual se podrán obtener ingresos complementarios al principal rubro actualmente, que es la venta de vino.

Se trata de una empresa familiar, y uno de los objetivos de la implementación de la nueva unidad de negocio es brindar la posibilidad a las nuevas generaciones de incorporarse a la empresa y a su vez generar determinado reconocimiento de marca, a través de la transparencia y de una relación directa con los clientes en las propias instalaciones de la bodega.

El proyecto busca atender las necesidades tanto de las personas que ingresan al país interesados por conocer la cultura vitivinícola del Uruguay, por degustar sus vinos e irse con una experiencia agradable, como también de los uruguayos que sienten pasión por la cultura del vino y la naturaleza. Se pretende alcanzar a la cantidad máxima de turistas, pero sin dejar de brindar un servicio y un vino de calidad.

El servicio que se ofrece es una visita guiada por las instalaciones de la empresa, con una degustación de las principales variedades de vino, acompañado de un servicio de buffet, el cual tiene la particularidad que es obtenido de productores de la zona, con el objetivo de ayudar y fomentar a los pequeños negocios aledaños. A su vez forma parte de su propuesta de valor, la posibilidad de practicar otras actividades como por ejemplo cabalgatas, paseos en canoas o zona de niños, lo que permite acceder a un servicio pensado para toda la familia. Se pretende ofrecer un servicio de traslado desde una zona estratégica de Montevideo, para permitir a las personas degustar el vino sin tener que acceder con sus propios vehículos.

Con respecto a la financiación del proyecto, la empresa se encuentra en condiciones de afrontar la inversión, por lo que no será necesario recurrir a la financiación externa. La inversión total esta compuesta por un monto determinado de inversión inicial, y un capital de giro, que representa los gastos de funcionamiento del primer tiempo.

Es importante destacar que la Bodega Rosés se encuentra en proceso planificación para llevar adelante esta unidad de negocio, por lo que el trabajo en cuestión será de suma utilidad para la empresa.

Capítulo 1. Introducción

Sección 1.1. Historia de la empresa:

“Rosés Hermanos S.R.L. es una empresa netamente familiar fundada en el año 1977 por Jacinto Rosés y Melva Martínez en la ruta 6, kilómetro 30.200, localidad de Sauce, departamento de Canelones.

En el año 1975 Jacinto Rosés compra una chacra en el departamento de Canelones en un paraje llamado Carrasco del Sauce en la ruta 33 km 26,500 donde decide conjuntamente con su esposa Melva Martínez, maestra de vocación, instalarse y comenzar una nueva etapa de sus vidas, donde luego de dos años de mucho trabajo y sacrificios a raíz de un problema familiar, deciden abandonar la chacra que con tanto sacrificio habían comprado, quedando nuevamente como se dice comúnmente con una mano atrás y otra adelante.

Frente a esa situación Jacinto vuelve a su pueblo Sarandí del Yí y vende lo poco que le quedaba, una casa modesta y un viejo camión, y concreta la compra de otra chacra de 6 Has con una vieja bodega. Ubicada en la Ruta 6 km 30,200 en la localidad de Sauce – Canelones, con un viejo viñedo de más de 50 años y muy baja producción.

Debido a la precariedad edilicia de la vieja bodega y de los elementos y maquinaria con los que contaba, todos los trabajos eran realizados en forma artesanal y totalmente manuales. En su primer año de producción, la empresa produce aproximadamente 10.000 litros de vino, el cual fue creciendo a partir de los esfuerzos por superarse.

Uno de los motivos fundamentales por lo cual la empresa familiar fue creciendo se basa en la decisión de Don Jacinto de enviar a su hijo mayor (Jaime) a estudiar a la escuela de enología en el Colorado. Esto significó un gran esfuerzo tanto por parte de la familia como de Jaime, ya que en esos tiempos no se tenían

las facilidades con las que se cuentan en la actualidad a la hora de adquirir una formación académica. La decisión de Jacinto fue acertada ya que les permitió con el tiempo, a base de mucho esfuerzo, ambición y ganas de salir adelante, aprender los secretos del negocio.

Luego de dos años, deciden enviar a su hijo segundo hijo varón Walter a la escuela de enología junto a Jaime para perfeccionar aún más los conocimientos. Varios años después el más chico de los varones Juan Pablo estudió administración de empresas. El matrimonio entre Jacinto y Melva también está compuesto por dos hijas. La menor, Patricia, decide estudiar magisterio como su madre. Por el contrario, Rita se perfecciona en Odontología y se muda con su marido a España.

Luego de muchos años, a medida que se van incorporando hijos de los tres dueños, cada uno de ellos se va perfeccionando en distintas áreas con el objetivo de continuar con el negocio familiar. Los dos hijos mayores de Walter y Jaime, estudiaron Licenciatura en Enología en Mendoza, Argentina. Dicho título no existe en el Uruguay y por lo tanto le ha brindado un mayor aporte para la elaboración de vinos de calidad preferente (VCP). Otros de los hijos optaron por carreras como Licenciatura en Comunicación, Comercio Exterior, Contador Público o Administración de empresas. Actualmente de dicha generación, trabajan ocho personas que además de ejercer sus profesiones, ayudan en todos los temas relacionados con la producción, envasado o distribución del vino.

En la actualidad, Rosés Hermanos se sitúa entre las más importantes empresas vitivinícolas a nivel nacional, tanto por su volumen de elaboración como por su presencia en el mercado, tanto de vinos finos como de vinos de mesa. Cuenta con 220 hectáreas de viñedos propios, y emplea a alrededor de 100 personas.

Su establecimiento principal es la planta de envasado, se encuentra en la Ruta 6 km 30.200, en la localidad de Sauce, departamento de Canelones. También cuenta con una planta de producción que está operativa en temporada de vendimia, y se ubica en el paraje Canelon Chico, situado en la intersección de las rutas 33 y 67.

Para los hermanos siempre fue un sueño poder llegar a convertir su establecimiento en bodega turística, pero el haber empezado desde abajo no les permitió crear una bodega modelo, ya que no tenían los recursos. Por lo mencionado resulta más difícil modificar la estructura existente. En el año 2019, dos hijas de Pablo comenzaron a estudiar “Certificado en Enoturismo” en el Instituto Gato Dumas, para poder empezar a proyectar el sueño de su padre y sus tíos.” (bodegaroses.com.uy, s.f.)



Imagen 1: Foto del primer camión de la empresa.



Imagen 2: Foto de viñas actuales.

Capítulo 2. Justificación comercial

“El enoturismo en Uruguay, y particularmente en Canelones es una actividad económica, que pretende complementar los ingresos de las bodegas, que en los últimos períodos se han visto afectadas por la baja del consumo interno de vino. Es una actividad de múltiples dimensiones, productivas, relacionales y culturales; arraigadas a un territorio, que articula lo urbano con lo rural. Generando diferentes vínculos comerciales, con la gastronomía, hotelería, y otros atractivos y emprendimientos que se encuentran en la región” (Carolina Pérez y Juan Carbajal Varsi, (s.f.))

Si bien Rosés Hermanos S.R.L no ha sufrido dicha baja en el consumo de su vino, la decisión de crear una bodega turística busca complementar el rubro principal de la empresa, logrando por un lado un aumento en las ventas, y por otro lado determinada imagen positiva y transparente de sus productos.

Según un artículo publicado por larepublica.net “Solo el 6% de las empresas familiares supera la tercera generación”. (Brandon Flores, 2019). Por lo tanto, es beneficioso para una empresa familiar que está a pocos años de incorporar su tercera generación, la creación de nuevos puestos de trabajos de forma de evitar lo que se predice de dicha generación en este tipo de empresas.

Otro motivo importante para la creación de una nueva unidad de negocio es diversificar la fuente de ingresos de la empresa. De esta forma si en el futuro disminuyen las ventas de los principales productos, el impacto negativo que tendría sería complementado.

Sección 2.1. Definición del servicio

El proyecto que se presenta se lleva a cabo en una empresa ya en funcionamiento, la cual es bodega Rosés y pretende actuar como una unidad de

negocio complementaria. Se va a brindar un servicio, que será presentado a continuación:

El producto que ofrece el proyecto busca brindar una solución turística para el disfrute de toda la familia, a través de lo que se denomina un “día de campo”, otorgando a esas personas que les agrada la cultura por el vino y la naturaleza, otras actividades para el resto de la familia. La propuesta principal consiste en una guía turística por las instalaciones y viñedos de Bodega Rosés realizada por los enólogos y dueños de la empresa, ofreciendo un servicio integral, que incluye degustación de las distintas variedades de vinos, y jugo de uva que posee la empresa, servicio de buffet elaborado con productos locales con el objetivo de ayudar a pequeños productores de la zona, no solo con la compra del producto en sí, sino también con la exhibición de los mismos a los clientes.

A su vez también ofrece actividades complementarias con el objetivo de permitir el acceso y disfrute de toda la familia. Dichas actividades incluyen: Paseos en canoa, cabalgatas y caminatas entre los viñedos. También se ofrecerá un *tour* tercerizado por la ciudad de Sauce recorriendo los principales lugares históricos, como son: El parque Artigas de Sauce, la antigua casa de Artigas, la estación de AFE, y la casa de la cultura.

La forma en la que se brindará el servicio es la siguiente:

La bodega turística estará abierta al público en los días: viernes, sábados y domingos. De acuerdo a la cantidad de reservas, se determinará la cantidad de recorridos que se realizaran durante ese día, tanto por los viñedos, como por las instalaciones.

También se realizarán determinados eventos en fechas importantes del año, no solo en las tradicionales como semana de turismo, vacaciones de julio, noche de la nostalgia, etc. Sino también en instancias relevantes para el enoturismo en sí, por ejemplo, la noche de San Juan, el día del enoturismo, o para las bodegas en general, como la vendimia, época de poda, entre otras. En estas instancias, se espera recibir mayor cantidad de turistas que en días normales del año.

Más adelante se llevará a cabo un análisis de la demanda, con el objetivo de encontrar cual es el número de turistas aproximado que se recibirá por mes, el cual surge de la mezcla entre la cantidad total de turistas que se podrán recibir, y la cuota parte de mercado que tenga el proyecto.

Se contempla un período de tiempo entre las guías, de forma que se pueda dar un flujo de personas, ingresando y abandonando las instalaciones, sin superar la capacidad total del establecimiento y evitando aglomeraciones de personas.

Lo anteriormente mencionado no significa que, al comienzo de la segunda charla, los de la primera deban haber abandonado el lugar, por este motivo es que el proyecto ha contemplado las actividades complementarias.



Imagen 3: Foto aérea actual de la bodega

Sección 2.2 Productos complementarios/sustitutos

Al tratarse de un servicio prestado en el ámbito del turismo, se entiende que, para llevar un correcto análisis de productos sustitutos, es necesario establecer determinado nivel de similitud entre las prestaciones del producto. Es decir, no cualquier producto turístico brindado en el Uruguay, es un producto sustituto del proyecto, para que, si lo sea, debe ser un servicio prestado con características similares a un público objetivo similar (se detallará más adelante en sección “Análisis de la demanda”).

Por lo tanto, entre los principales rubros de productos sustitutos del proyecto encontramos: Granjas turísticas, *Tours* por fábricas de cervezas, Museos relacionados al vino, estancias turísticas, entre otros. Se entiende que el producto sustituto que más amenaza al proyecto debido a la cercanía y cantidad son las estancias turísticas ubicadas en el departamento de Canelones, tales como: Granja Doña Palmira, Cabaña renacimiento, Chacra Lacrosse, Las Brujas, Sol Naciente, etc.

Sección 2.3 Análisis de la demanda

Como primer paso para llevar a cabo un correcto análisis de la demanda, se procederá a definir e identificar cual es el público objetivo.

“El público objetivo, en pocas palabras, podríamos definirlo como el grupo de personas que quieren y/o necesitan lo que nuestro negocio o marca puede ofrecerles y, por esa razón, serán mucho más propensos a consumir nuestros productos y a contratar nuestros servicios profesionales.” (Jose Facchin, (s.f.))

A los efectos de analizar el público objetivo del proyecto, se utilizará las siguientes clasificaciones: Nivel socioeconómico, edad, lugar de residencia.

Nivel socioeconómico:

El servicio se orientará a personas con un nivel socioeconómico medio-alto, ya que se tratará de un servicio de alto nivel, con un precio acorde.

Edad:

Con respecto a la edad, el proyecto busca atraer a personas de 25 años en adelante, ya que se entiende que el gusto por el buen vino, y la adquisición de la cultura por la vitivinicultura se desarrolla a partir de esa edad. Como ya se mencionó anteriormente, se brindará actividades para que los menores puedan acceder igualmente.

Lugar de residencia:

El principal público objetivo del proyecto con respecto al lugar de residencia son extranjeros, a su vez personas interesadas por el campo, la naturaleza y el vino. Aunque claramente existe una minoría de turistas internos.

Existen otras variables duras que no aplican para la clasificación de nuestro proyecto, como pueden ser el género, la ocupación, estructura familiar o educación.

Análisis de la cantidad demandada:

Con el objetivo de determinar la cantidad de servicios ofrecidos durante el primer año del proyecto, se realizará un análisis de la capacidad de producción que posee la bodega una vez realizada la inversión inicial y la cuota parte de mercado que atenderá.

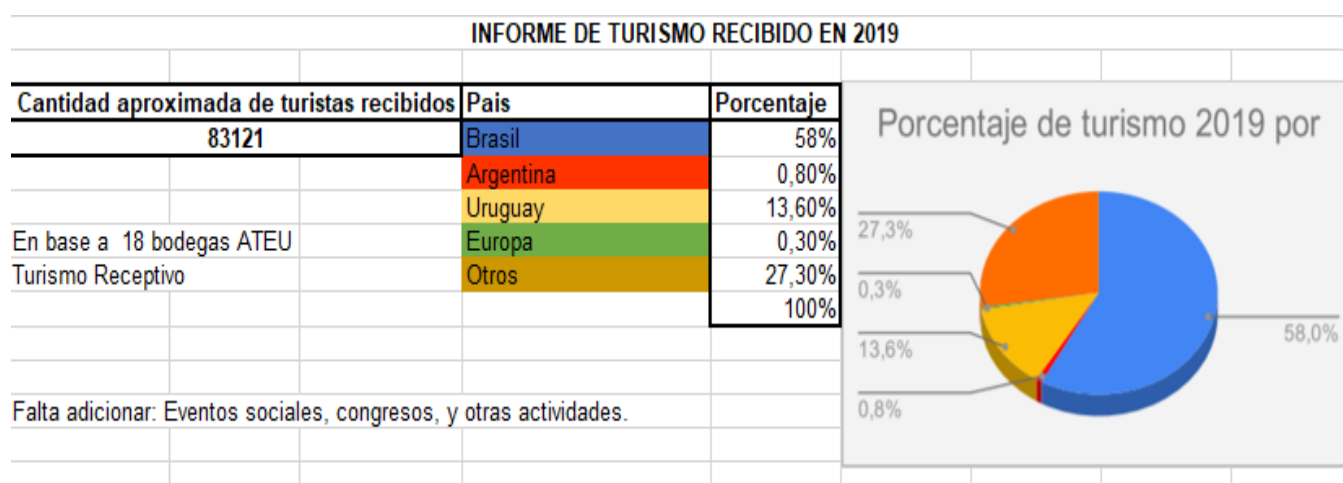
A partir de una entrevista realizada a Manuel Bouza, director de la A.T.E.U. (Asociación de Turismo Enológico del Uruguay) y de la información que nos proporcionó, en el año 2019 una cantidad de 83.121 turistas visitaron las bodegas turísticas asociadas. En grandes rasgos las bodegas turísticas que faltan son las del oeste del país, principalmente del departamento de Colonia y

la que muy seguramente sea la más importante bodega turística del país, Bodega Garzón. (Manual Bouza, comunicación telefónica, 05 de mayo de 2020)

Son 28 las bodegas turísticas con las que cuenta nuestro país, mientras que las asociadas a la A.T.E.U son 18. Es por esto que, con el objetivo de determinar la cantidad total demandada del sector para el primer año de vida del proyecto, se decidió extrapolar el número anteriormente mencionado al total de bodegas turísticas en el país, tomando el supuesto de que se mantiene el nivel de visitas en las bodegas faltantes. (INAVI, (s.f))

Dicho cálculo es el siguiente: $83.121 * 28 \text{ bodegas totales} / 18 \text{ bodegas tenidas en cuenta}$. Esto significa que el total demandado del sector es 129.299 visitantes aproximadamente.

A continuación, informe recibido de la A.T.E.U sin extrapolar:



Cuadro 1: Informe de turismo enológico recibido en 2019

A partir del número total demandado para el primer año del proyecto, se calculará cuál es la cantidad de turistas promedio que recibe una bodega turística en el Uruguay, realizando el supuesto que todas cuentan con el mismo nivel de visitantes anuales. Cabe destacar que con dicho supuesto se está tomando una postura conservadora, ya que como se mencionó anteriormente bodega Garzón no está incluida en el informe recibido, dicha bodega recibe más turistas que el promedio puesto que es una bodega que está muy bien posicionada en el mercado vitivinícola.

El cálculo es el siguiente: 129.299 visitantes anuales / 28 bodegas turísticas = 4618 visitantes anuales cada bodega. Lo que, llevándolo a turistas por mes, nos deja en 385 .

Se considera aumentar dicho número de turistas alcanzado en el cálculo, en un 10% debido a los eventos que se realizarán en fechas importantes del año. Entendemos que es también una postura conservadora, ya que la realización de un solo evento por mes lógicamente alcanzaría un número mayor de personas que en un día normal. Por lo tanto, nuestro número final de turistas alcanzados por mes es de $385 + 10\% = 424$ personas por mes.

Análisis de la capacidad de visitantes alcanzada con el proyecto:

A partir de la implementación del proyecto, se considera que la bodega estará en condiciones de recibir a los 424 turistas mensuales a los que se llegó en el cálculo anterior, ya que son 96 personas aproximadamente por fin de semana (teniendo en cuenta el 10% por eventos especiales), un número relativamente bajo y controlable con las prestaciones y propuesta del servicio.

Sección 2.4 Análisis de la oferta

El principal proveedor del proyecto será la propia bodega Rosés, la cual le venderá a la nueva unidad de negocio el vino tanto para degustar como para la posterior reventa.

La unidad no contará con un stock de vino, ya que el vino será obtenido y vendido en consignación. Esto significa que el pago del producto será efectuado luego de realizada la venta, lo cual es muy ventajoso para el proyecto ya que no se necesita invertir en mercadería, y a su vez permite tener una disponibilidad muy amplia de productos y cantidades, mientras la bodega tenga vinos, el proyecto no se quedará sin "stock".

El servicio ofrecido acompaña la degustación de los vinos junto a un servicio de buffet. Por lo tanto, otro proveedor importante son distintos productores de la

zona, que además de venderle sus productos al proyecto, se ven beneficiados por la exposición de estos. Entre los productos a adquirir, se destacan: quesos, fiambres, cereales, aceitunas, scones, pan casero, etc.

Competencia directa:

Como ya se mencionó anteriormente, son veintiocho las bodegas turísticas actualmente instaladas en el Uruguay, siendo Canelones el departamento que cuenta con el mayor número de ellas, (doce), Montevideo y Colonia cuentan con seis bodegas cada departamento y tres en Maldonado y una en San José.

Canelones:

- Antigua Bodega Stagnari
- Artesana Wnery
- Bodega Familia Deicas
- Bodega de Establecimiento Juanicó
- Bodega J.Chiappella
- Bodega Familia Moizo
- Casa Grande arte y viña
- De Lucca Wines
- Marichal Wines
- Pizzorno Family States.
- Viña Varela Zarranz
- Viñedo de los vientos

Montevideo:

- Bodegas Carrau
- Beretta Bodega y Viñedos
- Bodega Bresesti
- Bodega Bouza
- Bodega Spinoglio
- Familia Dardanelli

Colonia:

- Bodega y Viñedos Cordano
- bodega Zubizarreta
- Bodega El Legado
- bodega Turística Bernardi
- Bodega Campotinto
- Viñas del Quintón

Maldonado

- Alto de la Ballena
- Bodega Garzón
- Viña Edén

San José

- Bodega Rovere

Sección 2.5 Análisis de la logística

Con respecto al acceso de las personas a la bodega, se invertirá en la adquisición de un minibús con capacidad para trasladar a 20 personas y se contratará a un chofer que se encargue de realizarlas. Vale la pena la inversión ya que en el Uruguay rige la ley de cero alcohol, lo que impide a las personas acceder con su propio vehículo y recibir el servicio que ofrece el proyecto. Los traslados saldrán desde tres cruces, ya que es un punto estratégico, y se realizarán todos los días que la bodega turística esté abierta. Para las personas que quieran optar por el traslado, se le cobrará un extra de 400 pesos con el objetivo de cubrir parte del salario del chofer y el combustible.

Sección 2.6 Análisis de los precios

El precio será determinado analizando dos factores fundamentales, en primer lugar, se calcularán tanto los costos fijos como variables, para estos últimos teniendo en cuenta la demanda calculada anteriormente y partiendo de la base de siempre tener un resultado por encima del punto de equilibrio, esto significa que los ingresos nunca podrán ser menores que la suma de los costos, dejando un margen de ganancia.

En segundo lugar, se hará un análisis de los precios del mercado, contemplando que el precio de venta no quede muy por encima del precio promedio de la competencia, porque esto podría afectar en una fuerte caída en la demanda afectando directamente en la rentabilidad del proyecto. Dicho análisis se realizará sobre los competidores que ofrezcan un servicio similar al proporcionado por el proyecto.

La bodega turística con las tarifas más altas del mercado es bodega Garzón, tiene un precio por persona de 1.350, incluyendo guía, degustación, *buffet* y paseo. (Bodega Garzón, (s.f))

Por otra parte, Viña Edén, cobra 24 dólares por el mismo servicio con similares características. Lo cual ronda los 1.000 pesos. (Viña Edén, (s.f.)) En una primera aproximación se considera que el precio por servicio prestado del proyecto tendrá un valor similar.

En resumen, las tarifas del mercado oscilan entre 800 y 1500 pesos, siendo esto un factor condicionante en la determinación del precio de venta. Se considera que dado el nivel de prestigio de Bodega Rosés, y la calidad del servicio que se prestará, lo ideal es tener un precio igual, o por encima de la media del mercado. Por otra parte, el precio no debe ser muy elevado, dado que se trata de un nuevo competidor en el mercado. El precio final del servicio será determinado luego de realizado el cálculo de los costos en la parte de justificación económica.

Sección 2.7 Plan de marketing y estrategia

ANALISIS FODA:

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.” (Matrizfoda, (s.f.))

Como primera instancia se llevará a cabo un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (análisis FODA), con el objetivo de visualizar los puntos fuertes, y débiles de proyecto y ayudar también al análisis de la rentabilidad del proyecto.

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa en marcha • Costos fijos bajos • Poca necesidad de contratar nuevo personal • Localización • Reconocimiento de marca • Vinculo con los proveedores 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector en crecimiento • Alianzas con competidores
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal actual poco capacitado • Falta de experiencia en el sector • Camino inmediato en mal estado 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica en la región • Baja promoción del enoturismo • Ley alcohol cero

FORTALEZAS:

Un gran punto a favor que posee el proyecto es que la empresa en la cual se desarrolla ya se encuentra en marcha, esto significa una disminución en determinados costos fijos que son compartidos, así como también no serán necesarios determinados gastos para iniciar actividades.

El proyecto no tendrá la necesidad de contratar a todo el personal que brindará el servicio, ya que por ejemplo los enólogos son empleados y miembros de la familia que ya se encuentran trabajando. Dado el conocimiento que se posee sobre la empresa, se entiende que dichas personas podrán desarrollar sus actividades de forma normal, a la vez que brindan sus servicios en la nueva unidad en una modalidad de turnos. Son tres enólogos sin contar a uno de sus dueños, por lo que entre ellos podrán turnarse.

La localización que posee la empresa es una de sus fortalezas, ya que se encuentra aproximadamente a 18 km del Aeropuerto Internacional de Carrasco, puerta de entrada de muchos turistas principalmente de Brasil que es público objetivo primordial, y a 30 km de Montevideo, que además de contar con posibles clientes, posee el puerto de Montevideo, que recibe muchos turistas transitorios por ejemplo de cruceros.

La empresa actualmente cuenta con alta presencia en radio, televisión y redes sociales, lo cual acompañado a su trayectoria de más de 40 años, le ha proporcionado determinado reconocimiento de marca, del cual el proyecto será beneficiado sin necesidad de realizar una gran inversión. De hecho, la empresa cuenta con una política de inversión en publicidad (detallada en sección Costos) a partir de la cual no se realizará un incremento en gastos de publicidad por el lanzamiento del proyecto en el primer año. En vez de eso, se pautará menos sobre otros productos, para dar a conocer la nueva unidad de negocio.

Por último, otra fortaleza muy importante es el vínculo con los proveedores. El principal proveedor será la misma bodega. Y el resto de los proveedores se encuentran todos en las inmediaciones, en donde la empresa ya cuenta con vínculos y es conocida por ayudar y participar activamente de todas las actividades que se desarrollan en Sauce.

DEBILIDADES:

La principal debilidad del proyecto es la falta de capacitación que cuenta el personal actual de la empresa con respecto al turismo. Por un lado, es necesario

capacitar en idiomas, principalmente portugués e inglés, y por otro es necesario contar con personas más profesionalizadas en temas de contactos interpersonales, los cuales no son necesarios para las tareas que desarrollan actualmente.

Otra gran debilidad, es el estado de los caminos inmediatos a la bodega. Los accesos se encuentran en mal estado, lo cual comparado con otras bodegas turísticas es un punto negativo. La inversión en la mejora de estos caminos se encuentra en la agenda de la empresa, pero no en el corto plazo.

OPORTUNIDADES:

Según Fiorella Rosés, Licenciada en comunicación de Bodega Rosés, “El sector del enoturismo en el Uruguay se encuentra en crecimiento en los últimos años, y se espera que continúe así, estoy en contacto con personas de bodegas turísticas ya instaladas y me confirman que la implementación de una bodega turística hoy en día es viable” (Fiorella Rosés, entrevista personal, 25 de mayo de 2020).

Bodega Rosés actualmente cuenta con un gran vínculo con sus competidores directos, de hecho, gracias a contactos proporcionados por la misma bodega se ha logrado obtener mucha información para la realización del presente trabajo. A diferencia de otros sectores, existe un gran compañerismo entre integrantes de distintas bodegas. Se entiende esto como una gran oportunidad, ya se para la obtención de información, para compartir buenas prácticas, para obtener al “mejor” o más accesible proveedor en determinada área, etc.

AMENAZAS:

La región ha estado sufriendo una gran inestabilidad económica en los últimos tiempos, principalmente Argentina pero también Brasil, y eso es una gran amenaza para el proyecto, ya que el principal público objetivo proviene de Brasil.

Así como también la dependencia económica que posee el Uruguay con respecto a sus países vecinos.

Una gran amenaza que ha sufrido no solo las bodegas del Uruguay sino todo el sector relacionado a bebidas alcohólicas es la ley 19.360 que rige a partir de 2016 y regula el consumo de alcohol en conductores. Dicha Ley modifica el artículo 45 de la ley 18.191 y determina que el nivel de alcohol permitido para conducir es 0.

MATRIZ BCG:

“La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo” (Roberto Espinosa, (s.f.)) recuperado el 15 de mayo de <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>)



En Bodega Roses, el producto vaca es claramente el vino de mesa, ya que es este el que brinda sustentabilidad a la empresa, representa la mayor parte de

sus ingresos operativos, a su vez su crecimiento está estancado y posee una alta participación en el mercado.

El producto que ocupa el lugar de estrella son los vinos finos, línea “Don Jacinto”. Este se encuentra en un mercado dinámico y en constante crecimiento. Necesitando una gran atención por parte de la empresa.

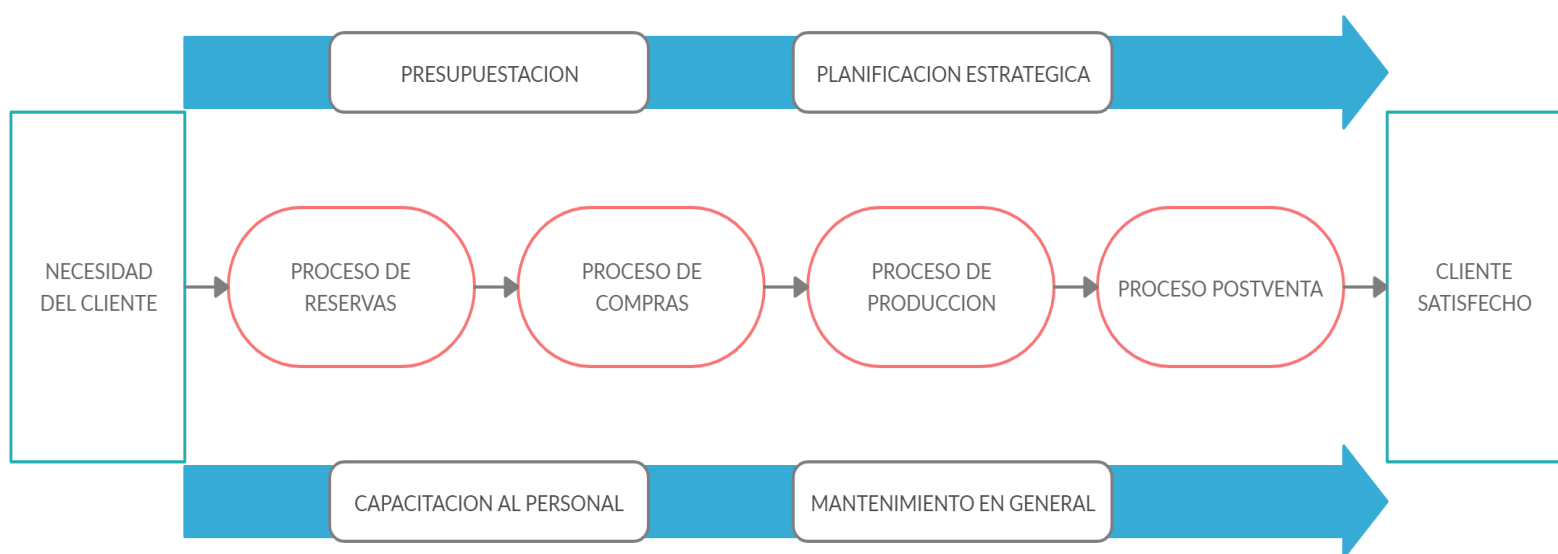
El producto perro en la empresa es que tiene bajo crecimiento, baja cuota de mercado y consumen costos fijos sin aportar nada a cambio. Se trata de la grappamiel y la sidra Rosés.

Una vez culminado el proyecto, se espera que el servicio ofrecido por el mismo se ubique como producto interrogante. Esto significa que posee un gran crecimiento, pero débil participación del mercado. El producto interrogante, puede convertirse tanto en producto estrella como en perro.

Capítulo 3. Justificación Técnica

Sección 3.1 Grandes procesos

A continuación, se presentará cuáles son las grandes etapas con los que cuenta el proyecto, y para la presentación se utilizará un mapa de procesos “*end to end*”, es decir, desde el momento en el que surge la necesidad por parte del cliente de visitar la bodega, hasta que el cliente queda satisfecho con el servicio recibido. Se entiende que es importante reflejar la cadena de procesos de principio a fin, con el objetivo de facilitar la implementación de la estrategia de la empresa y a su vez, poder encontrar soluciones a problemas de manera global.



El mapa de procesos muestra la cadena que se lleva adelante para brindar el servicio que ofrece el proyecto. El objetivo es brindar un servicio de cierta calidad que se exige por parte de los clientes. Además de los procesos más importantes que se encuentran en el centro, se presentan tareas de apoyo como lo son la

capacitación continua que recibe el personal, así como también el mantenimiento tanto del local, como de las viñas e inmediaciones.

En la parte superior del mapa hay dos procesos fundamentales para la gestión de la unidad de negocio, como lo son la presupuestación y la planificación estratégica. Todos los elementos del mapa trabajando en conjunto logran el objetivo del cliente satisfecho.

Proceso de reservas:

Se habilitarán diferentes maneras de realizar la reserva con el objetivo de facilitar al cliente el canal de comunicación con la empresa. En una primera instancia las líneas disponibles serán telefónicamente, vía *whatsapp* y por sus redes sociales (*Facebook* e *Instagram*) y en un futuro se habilitará una sección en su página web destinada para las reservas, así como también se iniciarán las gestiones para ofrecer paquetes a través de *Tripadvisor* o *WoOw!*. La persona encargada del proceso de reserva será la actual *community manager*, por lo que no será necesaria la incorporación de nuevo personal.

Proceso de compras:

El proceso de compras inicia en el momento en que se tiene determinada la cantidad de reservas para el día/fin de semana. Dependiendo del número de personas, se estima una cantidad máxima de botellas a vender y se trae el vino al local comercial. Se contacta a los proveedores del servicio de buffet y otros insumos (hielo, servilletas, etc), y se procede a comprar lo necesario. Dado que se trata de un producto comestible y que debe ser consumido como máximo al otro día de comprado, no es posible contar con stock en el local.

Se incorporarán dos personas para el área de compras, ventas y organización, que a su vez trabajarán conjuntamente con otras áreas, por ejemplo, de mantenimiento para encargarse de compras relacionado a arreglos y mejoras en general.

Proceso de producción:

Este proceso inicia en el momento que llegan las personas a las instalaciones, y se desarrolla hasta el momento en que el servicio es brindado y se realiza la venta. El uso de las instalaciones por parte de los clientes esta dentro del proceso de producción, ya que se considera como parte del servicio integral brindado.

Proceso postventa: El proceso postventa se da durante el contacto entre cliente y empresa luego de realizado el servicio. Se trata del *feedback* que brinda el turista, y su opinión con respecto a la calidad tanto del servicio como del vino. Dicho *feedback* es materia prima utilizable para continuar mejorando la cadena de procesos, y es muy importante ya que es el canal que tiene el cliente para hacer notar a la empresa su satisfacción o desagrado con el servicio.

Sección 3.2. Localización.

El proyecto se llevará a cabo a unos pocos kilómetros de la localidad de Sauce, sobre la ruta 6 km 30.200. Dicho lugar es donde se encuentra la bodega y es inevitable que el proyecto se realice en otra ubicación ya que el mismo promueve una recorrida por los viñedos e instalaciones de Bodega Rosés.

Como ya se ha adelantado anteriormente el lugar está a unos 30 kilómetros del centro de Montevideo, y a unos 18 kilómetros del Aeropuerto Internacional de Carrasco. Consideramos esto como puntos fuertes del proyecto, dada la gran cercanía con el punto de acceso de turistas, y habiendo determinado que el principal público objetivo son extranjeros, o personas de Montevideo de alto poder adquisitivo.

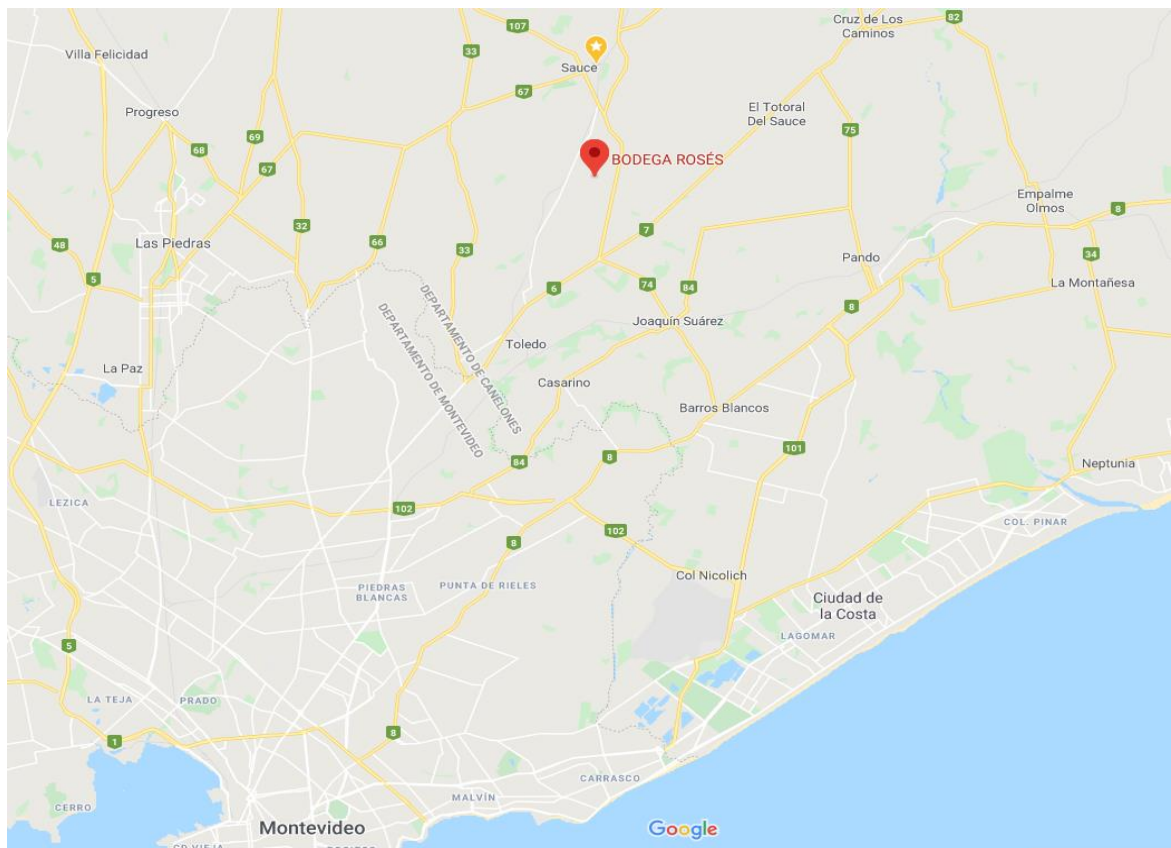


Imagen 4: Imagen satelital extraída de Google maps.

Capítulo 4. Justificación Organizacional y Legales

Sección 4.1 Aspectos legales

Estructura legal

En esta empresa se diferencia la razón social de la razón comercial, utilizando Roses Hermanos S.R.L y Bodega Roses respectivamente.

El proyecto será sujeto pasivo de los siguientes impuestos: Impuesto a las Rentas de las Actividades Empresariales (IRAE), Impuesto al valor agregado (IVA). A su vez deberá aportar al Banco de Previsión Social (aportes patronales) y al poseer personal dependiente también está obligada a pagar al Banco de Seguro del Estado (seguro de accidentes de trabajo).

Si bien en Bodega Roses no hay un código de ética formal, podemos observar que hay determinados valores que están presentes y arraigados en toda la organización.

Sección 4.2 Aspectos organizacionales

Propósito de la Organización:

A continuación, se analizará el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, así como también el rumbo que pretende tomar y la forma de lograrlo. Dicho análisis se realiza a través de la misión, visión y valores de la compañía. Si bien esto aplica a la empresa en general, teniendo en cuenta todas las unidades de negocio, será de utilidad ya que el proyecto será una de esas unidades.

Misión

“Introducir nuestros productos en todos los puntos de venta del territorio nacional, manteniendo tres principios fundamentales: calidad, honestidad y estructura

familiar. Afianzar las relaciones con nuestro personal, colaboradores y representantes”. (bodegaroses.com.uy, (s.f.)

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito, que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a la pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. (Fred R. David, año)

Visión

“Ser la empresa líder del mercado uruguayo en calidad y venta de nuestros productos y lograr un aumento constante en nuestras exportaciones”. (bodegaroses.com.uy, (s.f.))

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. (Fred R. David, año)

Valores:

La declaración de valores no está escrito o fijo en ninguna parte de la organización, sino que se trata de creencias esenciales que tienen valor intrínseco. A lo largo de toda la organización se pueden identificar los siguientes. Honestidad, integridad, estructura familiar.

Capítulo 5. Justificación Económica

A continuación se expresará los costos en los que tendrá que incurrir la empresa para llevar adelante el proyecto. Estos incluyen la inversión inicial, el capital de giro y los costos fijos y variables.

Todos los importes están en pesos uruguayos y no tienen IVA incluido.

5.1 Inversiones

La inversión inicial necesaria para llevar adelante el proyecto es de 4.412.475 pesos. El cual se detallará a continuación:

- Construcción del local en el cual se recibirá a los visitantes y se desarrollará la degustación y charla. 2.700.000 pesos. El local deberá contar con determinadas prestaciones como son baños para hombres, mujeres o lisiados, una cava con acceso inclusivo (rampa).

- Adquisición de mobiliario para el local:

60 sillas a 560 pesos cada una = 33.600 pesos.

100 copas a 45 pesos cada una = 4500 pesos

25 tablas para picada a 315 pesos cada una = 7,875 pesos

Decoración en general: 60.000 pesos aproximadamente

Total: 105.975 pesos

- Equipos de computación: PC, proyector, audio, etc = 81.000 pesos
- Adquisición de 4 canoas a 22.500 pesos cada una aproximadamente: 90.000 pesos. (la empresa ya cuenta con una canoa propia)
- Compra de 4 caballos para paseos: 67.500 pesos cada uno = 270.000 pesos (la empresa ya cuenta con 2 caballos)
- Construcción de zona de niños = 135.000 pesos
- Adquisiciones varias: 90.000 pesos

- Compra de camioneta: 940.500 pesos

Inversión total: \$ 4.412.475

Capital de giro:

Además de la inversión inicial, el proyecto deberá contar con un capital de giro, utilizable en la operativa diaria de los primeros meses hasta contar con ingresos suficientes para cubrir dichas actividades. Para el caso del proyecto el capital de giro será de la suma de los gastos en servicio de buffet de los primeros 2 meses, venta de vino por 2 meses incluyendo lo gastado en degustaciones, un costo estimado de mantenimiento general, el gasto de sueldos de 2 meses, gasto de administración y ventas de 2 meses y un estimado por imprevistos.

Buffet: $76.998 \times 2 = 153.996$

Vino: $(84.800 + 17.000) \times 2 = 203.600$

Mantenimiento general: 40.000

Sueldos: $1.354.724 / 12 \times 2 = 225.787$

GAV: $12.000 \times 2 = 24.000$

Imprevistos: 30.000

Total: \$ 677.383

La empresa actualmente cuenta con fondos suficientes para realizar dicha inversión inicial, por lo cual no será necesario recurrir a un financiamiento externo de ningún tipo, lo cual es ventajoso ya que no deberá hacer frente a costos financieros.

El proyecto tiene en cuenta el reconocimiento de marca con que posee Bodega Rosés, dicha marca ha sido generada internamente y es por ello

que no será necesaria las inversiones en activos intangibles de ningún tipo.

5.2 Costos fijos y variables

Costos fijos:

Sueldos para el primer año de proyecto:

Supuestos:

- Dichos trabajadores serán contratados con sueldos mensuales.
- Todos realizarán aportes personales de 19.6 %
- Aportes patronales: 12.6%
- Aumento legal anual de 3.5% (tomando como guía el aumento legal que rige a partir de 01 enero 2020. (ver anexo)

Para la realización del proyecto será necesaria la contratación de personal adicional al que ya cuenta la empresa. Por un lado, se espera emplear a cuatro nuevas personas para el área de recreación, comprendiendo una para la supervisión del uso de las canoas, dos personas para las recorridas a caballo, otra encargada del mantenimiento general de las instalaciones. Estas cuatro personas recibirán un sueldo de 15.000 pesos mensuales.

Sueldo enero a junio: 4×15.000 nominal mensual = 60.000 pesos mensuales x 6 meses = 360.000

Sueldo julio a diciembre: $60.000 \times 1.035 = 62.100$ pesos mensuales x 6 meses = 372.600

Aguinaldo: $((360.000 - 60000) / 12) + ((360.000 / 6) + (372.600 / 6 * 5)) / 12 = 55.875$ pesos anuales

Total: **\$ 788.475.**

- Una persona encargada de la limpieza del lugar, con un sueldo de 12.000 nominales.

Sueldo enero a junio: 12.000 nominal mensual. 12.000 pesos mensuales x 6 meses = 72.000

Sueldo julio a diciembre: 12.000 x 1.035 = 12.420 pesos mensuales x 6 meses = 74.520

Aguinaldo: $((72.000-12.000)/12) + ((72.000/6)+(74.520/6*5))/12 = 11.175$ pesos anuales

Total: \$ **157.695**

- Dos personas que se encarguen del recibimiento de los visitantes, así como también de la venta de los productos. Dichas personas cobrarán un sueldo nominal de 23.000 pesos cada una. Se considera que deberán poseer aptitudes interpersonales, así como también de inglés y portugués.

Sueldo enero a junio: 46.000 nominal mensual. 46.000 pesos x 6 meses = 276.000

Sueldo julio a diciembre = 46.000 x 1.035 = 47.610 x 6 meses = 285.660

Aguinaldo: $((276.000-46.000)/12) + ((276.000/6)+(285.660/6*5))/12 = 42.838$ pesos anuales

Total: \$ **604.498**

- Un chofer que se encargue del traslado de las personas desde tres cruces a la bodega:

Sueldo enero a junio: 20.000 nominal mensual. 20.000 pesos x 6 meses = 120.000

Sueldo julio a diciembre = 20.000 x 1.035 = 20.700 x 6 meses = 124.200

Aguinaldo: $((120.000-20.000)/12) + ((120.000/6)+(124.200/6*5))/12 = 18.625$ nominal anual

Total: \$ **262.825**

El cálculo de los aguinaldos contempla 6 sueldos con el sueldo inicial (enero a junio, se paga en junio) y 5 sueldos con el aumento legal (se paga en diciembre). Esto influye en el flujo de fondos a realizar. Con respecto al Estado de Resultados, los 12 sueldos están devengados, los primeros 11 se pagaron y 1 se encuentra como provisión de aguinaldos.

Salario vacacional segundo año:

Salario vacacional personal recreación = $15.525 / 30 = 517.5 \times 20 = 10.350 \times (1 - 0.19625) = 8.318$ por persona. 8.318×4 personas = **33.275** anual

Salario vacacional persona limpieza = $12.420 / 30 = 414 \times 20 = 8.280 \times (1 - 0.19625) = 6.655$ anual.

Salario vacacional ventas: $23.805 / 30 = 793 \times 20 = 15.870 \times (1 - 0.19625) = 12.755 \times 2 = 25.510$ anual

Salario vacacional chofer: $20.700 / 30 = 690 \times 20 = 13.800 \times (1 - 0.19625) = 11.091$ anual

Total: **\$ 76.531**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	1.354.724	1.402.139	1.451.214	1.502.007	1.554.577
Aporte personal	330.256	341.815	353.779	366.161	378.976
Aporte patronal	212.307	219.738	227.429	235.389	243.628
Total sueldo:	1.684.980	1.743.954	1.804.993	1.868.167	1.933.553
Aguinaldo	128.513	133.010	137.666	142.484	147.471
Salario Vacacional		76.557	79.236	82.010	84.880
Total	2.025.800	2.096.703	2.170.088	2.246.041	2.324.652

El proyecto a su vez contempla la utilización de recursos humanos que actualmente se desempeñan en la empresa. Por ejemplo, no se contratarán nuevos enólogos, ya que los existentes se encargarán de las charlas. Por otro lado, los dueños estarán presentes para comentar la historia de la empresa, cabe destacar que los mismos viven en las cercanías de la bodega.

Publicidad:

Con respecto a la publicidad, la empresa cuenta con una política de inversión la cual consiste en lo siguiente: De las ventas totales del periodo anterior, invierten un 2% en publicidad durante el periodo actual. Es por eso que, durante el primer año de vida del proyecto, no se tomara en cuenta la inversión en publicidad, ya que viene referenciada de las ventas del periodo anterior. A partir del segundo ejercicio, como base para calcular la inversión en publicidad del proyecto, se tomará en cuenta el incremento de las ventas, realizando el supuesto de que todo el incremento corresponde al proyecto.

Amortizaciones:

El inmueble construido tendrá una amortización de un 2%, esto significa que terminará de amortizarse en 50 años. El devengamiento anual será de 54.000 pesos anuales.

Equipos de computación: El equipo de computación se amortizará en 5 años, el cual tendrá un devengamiento de 16.200 pesos anuales.

Vehículos: El vehículo será amortizado en 10 años, lo cual significa un valor por año de 94.050.

Equinos: Los equinos serán amortizados a 25 años, lo cual significa un devengamiento de 10.800 pesos anuales.

Canoas: Las canoas se amortizarán en 15 años, 6.000 pesos anuales

Mobiliario: El mobiliario incluye sillas, copas, tablas, decoración en general y zona de niños. El total se amortizará en 5 años, 48.195 pesos anuales

Total amortizaciones: 240.045

Gastos de administración y ventas:

En esta sección encontramos gastos generales como luz, agua o gastos de papelería. Se cree conveniente clasificar este tipo de gastos como fijos, ya que

realizar otro método de costeo como por ejemplo el ABC (*Activity based costing*) se entiende que la relación costo-beneficio de realizarlo, es muy desventajosa.

Se estiman unos gastos mensuales de esta naturaleza de: 12.000 pesos.
Anualmente: **\$ 144.000**

Se cree conveniente clasificar un importe de 25.000 pesos anuales para gastos varios, pueden surgir imprevistos menores a lo largo del año y para los cuales se pretende utilizar estos fondos.

Costos variables:

En primer lugar, el principal costo variable que tendrá la empresa será la adquisición del vino. Si bien existen distintos precios entre las variedades, en promedio cada botella le costará al proyecto 200 pesos por unidad. Realizando el supuesto de que cada visitante comprará una botella de vino, y utilizando la cantidad demandada calculada en puntos anteriores, nos deja un costo variable de vino por mes de: $\$200 \times 424 \text{ personas} = \84.800 por mes aproximadamente. A dicho valor, debemos calcularle un costo por las botellas utilizadas para la degustación. Se estima que cada botella da para servir a 5 personas, lo cual significa un costo de $424 \text{ personas} / 5 = 85$ botellas por mes, a un costo de $85 \times 200 = 17.000$ pesos.

En segundo lugar, se ha contactado a la empresa para la adquisición del buffet y ha presupuestado un costo de \$9.080 cada cincuenta personas. (ver anexo) Lo que nos deja en un costo total por mes de = 76.998 pesos

Costo de combustible:

Se entiende que el proyecto cuenta con un costo variable en combustible a la hora de realizar el movimiento de personas desde Tres Cruces hasta la bodega. Se calcula un costo de 1.500 pesos cada 20 personas. Se realizará el supuesto de que la mitad de los visitantes utilizarán el servicio, el cual es razonable debido a los impedimentos que tienen las personas hoy en día para beber alcohol y conducir. A su vez, el principal público objetivo es de Brasil, el cual no cuenta con vehículo propio para acceder a las instalaciones.

$424 / 2 = 212$ personas / $20 = 11$ grupos, x 1500 pesos = 16.500 pesos.

Anualmente. 198.000

Costo de vino + costo de *buffet* = \$ 178.798 pesos mensuales. Anualmente:

2.145.576

Costos totales fijos para primer año: **2.001.645**

Costos variables para primer año: **2.343.576**

Total: 4.345.221

Cálculo del precio del servicio:

Como se mencionó en la sección de “Análisis de los precios”, el valor de servicios similares en la competencia varia entre 800 y 1500 pesos.

Se calcula que con un precio de 854 pesos el acceso, con degustación y uso de las instalaciones, quedarían cubiertos todos los costos fijos y variables del año. El calculo es el siguiente: $4.345.221 / (424 \times 12) = \$ 854$. Se entiende que ese precio es demasiado bajo con respecto a la media del mercado, por lo que un precio razonable sería de \$ 1.000 y \$ 1.400 con traslado. Esto sin tener en cuenta los ingresos por venta de vino que no son menores. Cada variedad tendrá un precio de venta distinto, pero en promedio rondará los \$ 400 por botella. Esto arroja una ganancia por botella de un 100 %. Dicho numero es muy alto, ya que el proyecto cuenta con el beneficio de obtener las botellas a precio de costo.

Los ingresos anuales del proyecto, teniendo calculada la demanda total, y el precio de venta son:

Por entradas:

2544 personas x 1.000 = \$ 2.544.000

2544 personas x 1.400 = \$ 3.561.600

Total: **\$ 6.105.600**

Por venta de vino:

5088 personas x 400 = 2.035.200

Total de ingresos: \$ 8.140.800

Capítulo 6. Justificación Financiera

6.1 indicadores

Tasa de retorno requerida (TRR):

A continuación, se expresarán los indicadores que se utilizarán para analizar la rentabilidad del proyecto.

En primer lugar, determinaremos la utilidad mínima que la empresa le exige al proyecto, a esto se lo denomina como la Tasa de retorno requerida (TRR). En el caso del proyecto el capital aportado es enteramente financiación propia, por lo cual no existe costo de endeudamiento. Para el cálculo de la TRR, es necesario fijar determinados supuestos que desarrollamos a continuación:

- Tasa libre de riesgo (Estados Unidos): 0.64%
- Coeficiente Beta (recreación): 0.72
- Riesgo del mercado: 12 %
- Coeficiente riesgo país: 230 puntos básicos.

Dados estos supuestos, podemos afirmar que la tasa de retorno requerida del proyecto es de 11.12%.

$$RF + (RM - Rf) * B + \text{riesgo país} = TRR$$

$$0.64\% + (12\% - 0.64\%) \times 0.72 + 0.0230 = \mathbf{11.12\%}$$

Valor actual neto (VAN):

El valor actual neto consiste en llevar el total de los flujos de cada año, al momento inicial de la inversión descontados por la tasa de retorno requerida calculada en el punto anterior. Si el VAN es positivo, significa que es viable llevar a cabo la inversión, en caso contrario el proyecto no será rentable.

El VAN de nuestro proyecto es de **8.872.491**. Lo cual, analizando dicho número, y sin llevar a cabo ningún otro análisis el proyecto sería rentable. El número calculado en este apartado, surge del flujo de fondos que encontrarán en el capítulo 7 de evaluación empresarial.

Periodo de repago:

El periodo de repago indica la cantidad de años que le llevara al proyecto recuperar la inversión inicial. Si se determina visualizando el flujo de fondos del proyecto, es el en que los flujos acumulados se vuelven positivos. En el caso del proyecto en cuestión, el periodo de repago se da en el comienzo del tercer año.

Tasa interna de retorno (TIR):

La tasa interna de retorno nos indica a que tasa de descuento, el valor actual neto sería cero. Dado esto, podemos afirmar que siempre que nuestra tasa de retorno requerida sea menor que la Tasa interna de retorno, el VAN será positivo y por ende, nuestro proyecto será rentable. Y de la misma forma, cuanto más alejado estén los porcentajes de TRR y TIR, más ventajoso será el proyecto.

Para el caso del proyecto, la Tasa Interna de Retorno es de **57.60%**

Capítulo 7. Evaluación empresarial

7.1 Flujo de fondos

A continuación, se expresará el flujo de fondos del proyecto con un horizonte temporal de cinco años. Dicho flujo expresa los movimientos, tanto de entrada como de salida, que el proyecto generará y a partir del cual, será posible analizar la rentabilidad del proyecto.

El flujo de fondos del proyecto es el siguiente:

		0	1	2	3	4	5	
Inv Inicial		(4.412.475)						
K de giro		(677.383)					677.383	
Ingresos c/ tras			3.561.600	3.846.528	4.154.250	4.486.590	4.845.517	
Ingresos s/tras			2.544.000	2.747.520	2.967.322	3.204.707	3.461.084	
Ingreso vino			2.035.200	2.198.016	2.373.857	2.563.766	2.768.867	
Costo fijo			(2.206.702)	(2.530.915)	(2.543.050)	(2.648.841)	(2.759.676)	
Costo variable			(2.343.576)	(2.531.062)	(2.733.547)	(2.952.231)	(3.188.409)	
Amort			(240.045)	(240.045)	(240.045)	(213.045)	(213.045)	
Varios			(90.000)					
Ut ant de impuestos			3.260.477	3.490.042	3.978.787	4.440.947	5.591.722	
IRAE	0,25		(815.119)	(872.510)	(994.697)	(1.110.237)	(1.397.930)	
Ut desp de impuestos			2.445.357	2.617.531	2.984.090	3.330.710	4.193.791	
Amort + recupero			240.045	240.045	240.045	213.045	213.045	
Recupero Amort							3.176.250	
Varios			90.000					
F. corrientes			(5.089.858)	2.775.402	2.857.576	3.224.135	3.543.755	7.583.086
Deflactor:			1	1,08	1,17	1,26	1,36	1,47
F. Constantes			- 5.089.858	2.569.817	2.449.911	2.559.422	2.604.766	5.160.921
Acumulado			- 5.089.858	- 2.520.041	- 70.130	2.489.292	5.094.058	10.254.979
VAN		8.872.491						
TIR		57,60%						

Imagen 5: Flujo de fondos creación propia

En el año cero encontramos el importe que la empresa deberá invertir tanto para afrontar los costos iniciales, como también un capital de giro para gastos diarios del primer tiempo de funcionamiento.

A lo largo de los próximos años, se pueden ver los movimientos que se generan tanto ingresos como egresos. Se puede apreciar como se descuenta el importe

de las amortizaciones a los efectos de calcular el IRAE, y luego se vuelve a sumar dado que no es una efectiva salida de dinero.

Al final del año cinco, podemos encontrar el recupero de la propiedad planta y equipo, que aun no se amortizo, y por lo tanto esa diferencia no forma parte de los costos del proyecto.

Con respecto a los ingresos y costos (a excepción de los sueldos), se tomó el supuesto de un aumento constante equivalente a una inflación del 8% para cada año. De dicha manera, el proyecto no pretende aumentar los precios por encima de la misma.

El total de cada año se puede encontrar en flujos tanto corrientes como constantes. El valor de la moneda no es el mismo en el momento cero, que en el resto de los años, es por eso que para poder comparar los ingresos de cada año, debemos descontar los ingresos futuros por la tasa de inflación, y de esa forma están actualizados al momento cero. Los ingresos corrientes son los que no han sufrido el proceso de delectación, y los constantes son los actualizados al momento cero.

A su vez, el en flujo se pueden apreciar los importes totales acumulados, de esta manera se puede calcular el periodo de repago.

Dentro de los costos fijos se encuentran los sueldos, que a diferencia del resto de los costos, se aumentan teniendo en cuenta el ajuste anual por consejo de salarios, tomando el supuesto que dicho aumento es el mismo que comenzó a regir el 01 de enero de 2020 de un 3.5%. Tomamos el supuesto de que dicho aumento es anual.

7.2 Riesgo del proyecto (análisis de sensibilidad)

“El **análisis de sensibilidad** es la técnica que determina cómo diferentes valores de una variable independiente impactan en una variable dependiente bajo un conjunto de supuestos... El análisis de sensibilidad, dado un cierto rango de variables, es una forma de predecir el resultado de una decisión. Es conocido

también como análisis de simulación o «qué pasa si» (Helmut Sy Corvo, (s.f.) “Análisis de sensibilidad: Para qué sirve”

En el caso del proyecto, las variables que se utilizarán para llevar a cabo dicho análisis es el precio promedio que paga cada cliente por el servicio y el vino, y por otro lado los costos variables unitarios.

Para el precio promedio se utilizó el siguiente calculo:

$((\text{Precio de ventas con traslado} + \text{precio de botella de vino}) + (\text{Precio de ventas sin traslado} + \text{precio de botella de vino})) / 2$. En el proyecto el precio promedio es de 1600.

El costo variable unitario no es mas que los costos variables totales, dividido la cantidad de personas que recibirá el proyecto en el año.

A continuación, se presenta dicho análisis:

		Precio promedio	90%	80%	70%	60%	50%	40%
	8.872.161	1600	1440	1280	1120	960	800	640
Costo variable unitario	461,00	8.870.817	6.273.522	3.676.226	1.078.931	-1.518.365	-4.115.660	-6.712.956
110%	507,10	8.712.504	6.115.208	3.517.913	920.617	-1.676.678	-4.273.973	-6.871.269
120%	553,20	8.554.191	5.956.895	3.359.600	762.304	-1.834.991	-4.432.287	-7.029.582
130%	462,30	8.866.353	6.269.057	3.671.762	1.074.466	-1.522.829	-4.120.125	-6.717.420
140%	645,40	8.237.564	5.640.269	3.042.973	445.678	-2.151.617	-4.748.913	-7.346.208
150%	691,50	8.079.251	5.481.956	2.884.660	287.365	-2.309.931	-4.907.226	-7.504.522
160%	737,60	7.920.938	5.323.642	2.726.347	129.052	-2.468.244	-5.065.539	-7.662.835

En las filas se puede apreciar el importe del precio promedio del servicio, y distintos escenarios disminuyendo dicho precio de a 10% en los cuales se calcula cual seria el nuevo Valor actual neto (VAN) de la inversión con ese nuevo precio.

Del mismo modo sucede con las columnas, tenemos el costo variable unitario de 461, y escenarios en donde se aumenta de a un 10%.

En ambos casos se puede apreciar como a medida que aumenta/disminuye la variable, el VAN cambia de acuerdo al nuevo valor.

A su vez, el análisis calcula la combinación de los cambios en ambas variables, de modo que se puede determinar que sucedería con el VAN en las distintas

combinaciones desde un precio de 100% hasta 40% y unos costos de 100% hasta 160%.

A partir del análisis para el proyecto, se entiende que siempre y cuando el precio no baje hasta un 70% (1.120), el proyecto podrá seguir siendo rentable. También se entiende que el precio tiene un peso mucho mas significativo que el costo variable unitario. Este ultimo puede aumentar hasta en un 160% y el VAN seguiría siendo un valor relativamente alto.

Capítulo 8. Aspectos contables para la toma de decisiones

8.1 Estados contables

“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados” (Norma Internacional de Contabilidad 1, párrafo 9, año 2009)

Si bien un juego completo de estados contables está compuesto por: Un estado de situación financiera, un estado de resultado integral, un estado de cambios en el patrimonio, un estado de flujos de efectivo y las notas a los estados contables, en el presente trabajo se presentará: Estado de situación financiera para los dos primeros años, estado de resultados para los dos primeros años y estado de flujo de efectivo para los dos primeros años.

Estado de situación financiera (ESF)

“El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica—al final del periodo sobre el que se informa.” (NIIF para las PYMES)

A continuación, se expresa el Estado de situación Financiera proyectados de la empresa para los dos primeros años de actividad.

1. ACTIVO				
1.1 ACTIVO CORRIENTE				
1.1.1 DISPONIBILIDADES				
			\$	\$
	Caja		\$ 20.000	\$ 20.000
	Banco		\$ 5.586.709	\$ 7.212.967
	Total Disponibilidades		\$ 5.606.709	\$ 7.232.967
1.1.2 INVERSIONES TEMPORARIAS				
	Depósitos Bancarios		\$ 0	\$ 0
	Total Inversiones Temporarias		\$ 0	\$ 0
1.1.3 CREDITOS POR VENTAS				
	Deudores Simples Plaza		\$ 206.912	\$ 223.465
	Prevision para Deudores Incobrables		\$ 0	\$ 0
	Total Creditos por ventas		\$ 206.912	\$ 223.465
1.1.4 OTROS CREDITOS				
				\$ 0
	Total Otros Creditos		\$ 0	\$ 0
1.1.5 Inventarios				
	Total Inventarios		\$ 0	\$ 0
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 5.813.621	\$ 7.456.432
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE				
1.2.1 CREDITOS A LARGO PLAZO				
	Total Creditos a Largo Plazo		\$ 0	\$ 0
1.2.2 BIENES DE CAMBIO NO CORRIENTES				
	Total Bienes de cambio no corrientes		\$ 0	\$ 0
1.2.3 INVERSIONES A LARGO PLAZO				
	Total Inversiones a Largo Plazo		\$ 0	\$ 0
1.2.4 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
	Inmuebles		\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
	Vehiculos		\$ 940.500	\$ 940.500
	Equipos de computacion		\$ 81.000	\$ 81.000
	Equinos		\$ 270.000	\$ 270.000
	Canoas		\$ 90.000	\$ 90.000
	Mobiliario		\$ 240.975	\$ 240.975
	Amort. Acumul. Inmuebles		-\$ 54.000	-\$ 108.000
	Amort. Acumul. Vehiculos		-\$ 94.050	-\$ 188.100
	Amort. Acumul. Comput.		-\$ 27.000	-\$ 54.000
	Amort. Acumul. Equinos		-\$ 10.800	-\$ 21.600
	Amort. Acumul. Canoas		-\$ 6.000	-\$ 12.000
	Amort.Acumul Mobiliario		-\$ 48.195	-\$ 96.390
	Total Bienes de uso		\$ 4.082.430	\$ 3.842.385
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 4.082.430	\$ 3.842.385
	TOTAL ACTIVO		\$ 9.896.051	\$ 11.298.817

2. PASIVO

2.1 PASIVO CORRIENTE				
2.1.1 DEUDAS COMERCIALES				
			\$	\$
	Acreeedores comerciales		\$ 93.938	\$ 101.453
	Total Deudas Comerciales		\$ 93.938	\$ 101.453
2.1.2 DEUDAS FINANCIERAS				
	Total Deudas Financieras		\$ 0	\$ 0
2.1.3 DIVERSAS				
	Sueldos y Jornales a pagar		\$ 112.894	\$ 116.845
	Acreeedores por Cargas Sociales		\$ 45.214	\$ 46.796
	Provision por Aguinaldo		\$ 11.903	\$ 12.319
	DGI		\$ 311.025	\$ 1.348.491
	IRAE a pagar		\$ 815.119	\$ 872.510
	Resultados a pagar		\$ 0	\$ 0
	Total Deudas Diversas		\$ 1.296.154	\$ 2.396.962
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 1.390.091	\$ 2.498.414
2.2 PASIVO NO CORRIENTE				
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$ 0	\$ 0
	TOTAL PASIVO		\$ 1.390.091	\$ 2.498.414

3. PATRIMONIO

3.1 APOORTE DE PROPIETARIOS				
3.1.1 CAPITAL				
			\$	\$
	Capital Integrado		\$ 6.060.603	\$ 6.060.603
	Acciones a distribuir por dividendos		\$ 0	\$ 0
	(menos)			
	SalDOS accionistas/socios Aportes pend. Integrac.		\$ 0	\$ 0
3.2 AJUSTES AL PATRIMONIO				
	Ajustes al patrimonio		\$ 0	\$ 0
3.3 GANANCIAS RETENIDAS				
3.3.1 Reservas				
	Legales		\$ 0	\$ 122.268
	Voluntarias		\$ 0	\$ 0
3.3.2 Resultados Acumulados				
	Resultados ejercicios anteriores		\$ 0	\$ 0
	Resultados del ejercicio		\$ 2.445.357	\$ 2.617.531
	(menos) Dist. anticipada/ Dividendos			
	TOTAL PATRIMONIO		\$ 8.505.960	\$ 8.800.402
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 9.896.051	\$ 11.298.817

ACTIVO:

Disponibilidades: El saldo de disponibilidades este compuesto de un importe de caja chica, para los gastos diarios y cambio a la hora de realizar las ventas contado, y un importe en bancos que surge del libro mayor de bancos (ver Excel anexo).

Créditos por ventas: Tomamos el supuesto que la empresa vende un 25% a crédito a 30 días, es por eso que el saldo de Deudores plaza, es del 25% de un mes de ventas.

Previsión para deudores incobrables: Se decidió no realizar previsión por deudores incobrables. Se entiende que el porcentaje de cobrar el 100% es alto. A lo largo de los años, y teniendo un aproximado de cual es el importe histórico de incobrables, se procederá a realizarla en futuros estados.

Inventarios: El saldo de inventarios se encuentra en cero, ya que al tratarse de mercadería adquirida en carácter de consignación, no es correcto reconocerlas como un activo para la unidad de negocio. Si es correcto, expresarlo en las notas a los estados contables, o como una cuenta de orden y contingencia.

Propiedad plata y equipo: El saldo de PPE esta compuesto por “activos tangibles que se mantienen para su uso en la producción, suministro de bienes o servicios” (NIIF para las PYMES, julio 2009) y por el saldo de la amortización acumulada hasta la fecha. La vida útil estimada para cada categoría son las siguientes:

- Mejoras de inmuebles: 50 años – 2% anual
- Vehículos: 10 años – 10 % anual
- Equipos informáticos: 3 años – 33.3% anual
- Equinos: 25 años – 4% anual
- Canoas: 15 años – 6% anual
- Mobiliario en general: 5 años – 20%

Cabe destacar que en el caso de los equinos si forman parte de la propiedad, planta y equipo. Son activos biológicos por definición, pero por fuera del alcance de la NIC 41.

El alcance de la NIC 41 establece que “Esta norma debe aplicarse para la contabilización de lo siguiente, siempre que se encuentre relacionado con la actividad agrícola” (Norma Internacional de Contabilidad 41, 31 de diciembre de 2006)

PASIVO:

Acreeedores comerciales: Se realizo el supuesto de que se compra el servicio de buffet a crédito a 30 días. De esa forma el saldo se compone del mes de diciembre.

Diversas: El saldo se compone de los sueldos y BPS del mes de diciembre, así como también de una provisión por aguinaldo que incluye el generado el mes de diciembre (hasta noviembre pago).

A su vez se encuentra el saldo de IVA a pagar, (ver mayores en Excel anexo) Que se compone de la resta del IVA ventas del año, menos el IVA compras de la inversión inicial y el IVA compras de las compras del año.

También en deudas diversas esta el saldo de IRAE a pagar, que surge del estado de resultados.

PATRIMONIO:

Capital integrado: El saldo de capital integrado está compuesto por la inversión inicial y el capital de giro.

Reservas legales: El saldo en el año 2, se compone del 5% del resultado de ejercicio del año 1. Dicha reserva es de carácter obligatorio según la ley 16.060 de sociedades comerciales. Según la mencionada ley: “Las sociedades deberán destinar no menos del 5% (cinco por ciento) de las utilidades netas que arroje el estado de resultados del ejercicio, para la formación de un fondo de reserva hasta alcanzar el 20% (veinte por ciento) del capital social.” (Ley 16060 de sociedades comerciales, Artículo 93, 01 de noviembre de 1989)

Resultado del ejercicio: El resultado del ejercicio surge del estado de resultados.

Estado de resultados

El estado de resultado proyectado para los dos primeros ejercicios es el siguiente:

ESTADO DE RESULTADOS		AÑO 1	AÑO 2
INGRESOS OPERATIVOS			
		\$	\$
	VENTAS SERVICIO	\$ 6.105.600	\$ 6.594.048
	VENTAS VINO	\$ 2.035.200	\$ 2.198.016
	Total Ventas	\$ 8.140.800	\$ 8.792.064
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS O SERVICIOS PRESTADOS			
	Costo de servicios prestados	-\$ 3.205.983	-\$ 3.454.419
	Costo de bienes vendidos	-\$ 1.017.600	-\$ 1.099.008
	Total costo de ventas	-\$ 4.223.583	-\$ 4.553.427
	RESULTADO BRUTO	\$ 3.917.217	\$ 4.238.637
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			
	UTE	-\$ 84.000	-\$ 90.720
	OSE	-\$ 12.000	-\$ 12.960
	Gastos de papelería	-\$ 48.000	-\$ 51.840
	Sueldos limpieza	-\$ 157.695	-\$ 163.214
	Amortizaciones	-\$ 240.045	-\$ 240.045
	Publicidad	\$ 0	-\$ 162.816
	Varios	-\$ 25.000	-\$ 27.000
	Total GAV	-\$ 566.740	-\$ 748.595
RESULTADOS DIVERSOS			
	Otros ingresos	\$ 0	\$ 0
	Otros egresos	-\$ 90.000	\$ 0
	Total	-\$ 90.000	\$ 0
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.260.477	\$ 3.490.042
	IRAE (25 % efectiva)	-\$ 815.119	-\$ 872.510
	RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 2.445.357	\$ 2.617.531

Ingresos operativos: Se decidió separar las ventas en dos categorías, Ventas por servicio, y ventas de vino. Se componen por la cantidad de ventas devengadas en cada año.

Costo de los bienes vendidos o servicios prestados: El costo de los servicios prestados esta compuesto por los sueldos de las personas encargadas de brindar el servicio (sueldos totales – sueldos limpiadoras), los costos variables por degustación (costo por botella para degustación), el costo del servicio de buffet, se considera que es parte del servicio y no forma parte del inventario, y el costo del combustible para trasladar a las personas, se entiende que es necesario para brindar el servicio.

El costo de los bienes vendidos incluye el costo de cada botella vendida a los clientes.

Gastos de administración y ventas: Para determinar los gastos de administración y ventas se realizaron determinados supuestos debido a que no se conto con el acceso a cierta información. Se estimo un gasto de LUZ, OSE y de papelería en general de 144.000. Se incluyen los gastos de sueldos de las limpiadoras, los gastos de amortizaciones devengados en el año, los gastos de publicidad, que debido a la política de la empresa en el año 1 es cero, y a partir del año dos es un 2% de las ventas del periodo anterior, y por último un estimativo de gastos varios imprevistos de 25.000.

Resultados diversos: La totalidad de la inversión inicial fue activada, a excepción de los gastos “Varios”. Por lo tanto el saldo de resultados diversos está compuesto por esta partida.

Estado de flujo de efectivos:

“La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene

la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez” (Norma Internacional de Contabilidad N°7, Objetivo)

	AÑO 1	AÑO 2
DEFINICION DE FONDOS		
1) FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	\$	\$
Resultado del ejercicio	2.445.357	2.617.531
Ajustes No Fondos:		
Amortizaciones	240.045	240.045
Variacion de Creditos por ventas	-\$ 206.912	-\$ 16.553
Variacion de acreedores comerciales	\$ 93.938	\$ 7.515
Variacion deudas diversas	\$ 481.035	\$ 1.043.417
Impuesto a la renta devengado	\$ 815.119	\$ 872.510
Impuesto a la renta pagado		-\$ 815.119
Total fondos provenientes de operaciones:	<u>\$ 3.868.582</u>	<u>\$ 3.949.347</u>
2) FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE INVERSIONES		
Pagos por compras de PPE	-\$ 4.322.475	\$ 0
Total fondos provenientes de inversiones:	<u>-\$ 4.322.475</u>	<u>\$ 0</u>
3) FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE FINANCIAMIENTO		
Aporte de capital	\$ 6.060.603	\$ 0
Pagos de dividendos	\$ 0	-\$ 2.323.090
Total fondos provenientes de financiamiento:	<u>\$ 6.060.603</u>	<u>-\$ 2.323.090</u>
4) AUMENTO/DISMINUCION DEL FLUJO NETO DE EFECTIVO Y EQ:	\$ 5.606.709	\$ 1.626.257
5) SALDO INICIAL DEL EFECTIVO Y EQ:	\$ 0	\$ 5.606.709
6) SALDO FINAL DEL EFECTIVO Y EQ:	\$ 5.606.709	\$ 7.232.967

Para realizar el Estado de flujos de efectivo es importante clasificar los flujos de fondos del periodo según si proceden de actividades operativas, de inversiones o de financiamiento.

A su vez, existen dos métodos a la hora de presentar los flujos de fondos, el método directo y el método indirecto. En el método directo se presentan los

determinados cobros y pagos efectuados con respecto a la categoría, mientras que, en el método indirecto, se determina ajustando el resultado del periodo por los efectos de determinadas partidas, como son las que no tienen reflejo en el efectivo (ejemplo amortizaciones), o las variaciones de los activos y pasivos relacionados a operaciones.

En el caso del proyecto los flujos provenientes de actividades de operaciones se llevaron a cabo utilizando el método directo, mientras que para los flujos provenientes de actividades de financiamiento e inversión, se utilizó el método directo.

8.2 Análisis financiero

“El análisis financiero es un proceso que comprende la interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de la empresa. Para lograr esto se deben realizar cálculos e interpretar porcentajes, indicadores y demás datos para evaluar el desempeño financiero y operacional del negocio.” (Jannier Duque Navarro, ¿Qué es un análisis financiero?, 24 de noviembre de 2016).

Para llevar a cabo el análisis se utilizarán distintos tipos de ratios, los que se encuentran a continuación:

Ratio de liquidez:

Los ratios de liquidez son útiles a la hora de analizar que tan capaz es la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Razón corriente: Activo corriente / pasivo corriente:

Año 1: $5.813.621 / 1.390.091 = \underline{\underline{4.182}}$

Año 2: $7.456.432 / 2.498.414 = \underline{\underline{2.984}}$

El significado de este valor es la cantidad de veces que la empresa puede hacer frente a sus pasivos a corto plazo, con su activo a corto plazo. Por cada peso que la empresa tiene de pasivo a corto plazo, tiene 4.182 en su activo corriente

Se entiende que el valor óptimo del ratio de razón corriente es alrededor de 1. Si es un numero demasiado alto, como es el caso del proyecto, indica que existen fondos ociosos, dichos fondos podrían estar colocados por ejemplo a un plazo fijo y estar generando ganancias por interés. Se puede apreciar como en el segundo año el ratio mejora, pero de todas se encuentra en un valor demasiado alto y lejos del óptimo.

En el caso del proyecto la mayor parte de su activo corriente se encuentra en las disponibilidades, es por eso que no se considera útil analizar los ratios de prueba acida mayor o menor, ya que obtendríamos un valor similar.

Ratio de endeudamiento:

Razón de la deuda: Pasivo total / Activo total

El ratio de razón de deuda mide que porcentaje del activo de la empresa esta financiado con fondos de terceros (pasivos) y por lo tanto cuanto menor sea esta índice, mas ventajoso es para los acreedores ya que indica el porcentaje en que la empresa esta endeudada.

Año 1: $1.390.091 / 9.896.051 = 14.05\%$

Año 2: $2.498.414 / 11.298.817 = \underline{22.11\%}$

En el caso del proyecto, en el primer año el 14.05 % del activo, esta financiado por fondos de terceros, mientras que en el segundo año el porcentaje aumenta, encontrándose en un 22.11%. En ambos escenarios la situación es positiva para los acreedores. Se entiende que una razón de deuda por debajo del 40% no es tan ventajoso, ya que la empresa cuenta con un nivel de recursos propios muy elevado. Esto significa que la mayoría de los riesgos los asume con dichos fondos.

Ratio de rentabilidad:

Rentabilidad sobre la inversión (ROA): EBITDA / Activo total

El ROA nos indica la rentabilidad de la empresa sobre sus activos (*Return or assets*). Se estima que para catalogar a una empresa como rentable, el índice debe superar el 5%.

Año 1: $3.260.477 / 9.896.051 = 32.95\%$

Año 2: $3.490.042 / 11.298.817 = 30.89\%$

El importe obtenido en ambos años es muy positivo, y nos da una idea sobre cuan eficiente es la gestión sobre los activos para generar beneficios. Sin tener en cuenta el método de financiamiento de dichos activos.

Rentabilidad sobre ventas: Margen bruto = $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$

Este indicador permite conocer cual es la rentabilidad de las ventas con respecto al costo de ventas, nos permite determinar cual es nuestro porcentaje de utilidad con respecto a las ventas.

Año 1: $3.917.217 / 8.140.800 = 48.12\%$

Año 2: $4.238.637 / 8.792.064 = 48.21\%$

El significado de este índice es que de nuestras ventas totales en el año 1 y 2, un 48.12% y 48.21% respectivamente, es efectivamente ganancia descontando el costo de ventas.

Capítulo 9. Conclusiones finales

Luego de haber culminado el proyecto, la principal conclusión a la que se puede llegar es que el mismo es altamente rentable. No se trata de un proyecto extremadamente costoso y se puede observar como tanto los indicadores, como los estados contables nos arrojan resultados positivos y en aumento en los próximos años, tanto en valores corrientes como constantes.

El VAN calculado es muy beneficioso y luego de haber realizado el análisis de sensibilidad se considera que el riesgo de tener pérdidas por variaciones en precios o costos variables es muy bajo. A su vez el período de repago también es muy acotado, si bien se realizó un análisis con un horizonte temporal de cinco años, al tercer año ya se recupera la inversión inicial.

Otro punto a favor con respecto a la recomendación de llevar a cabo el proyecto es que estamos frente a un mercado en crecimiento, el proyecto se desarrolló basándose en un supuesto conservador, asumiendo que la cantidad de personas que va a recibir es la misma para los cinco años, pero hay motivos para considerar que dicha cantidad va a ir en aumento en los próximos años. Un aspecto no menor que apoya esta recomendación es el reciente cambio de gobierno en el Uruguay. El actual presidente ha declarado en reiteradas ocasiones su apoyo a quitar la ley de alcohol cero, la cual es una amenaza al proyecto, y en caso de llevarse a cabo dicha derogación no hay dudas de que el flujo de personas sobre todo dentro del país hacia las bodegas turísticas aumentaría considerablemente.

Se entiende que otro camino para haber realizado el análisis del proyecto en cuestión hubiese sido comparando la evolución de bodega Rosés en su totalidad con proyecto y sin proyecto, pero no ha sido posible dada la falta de información con respecto a los estados contables de la misma, por tratarse de información sensible. De todas formas, se considera que el análisis realizado es acertado, y expresa de igual manera la rentabilidad del proyecto.

Existen beneficios tributarios a los que pueden acceder las empresas cuando deciden realizar un proyecto de inversión, para acceder al mismo es necesario

presentarse frente a la COMAP (Comisión de Aplicación de la Ley de inversiones) y se pueden adquirir determinadas exoneraciones fiscales, principalmente con el IRAE. No ha sido posible llevar adelante el análisis de cuales serian los beneficios del proyecto expuesto, pero entendemos que también se trata de una postura conservadora, no tener en cuenta dichos beneficios.

Con respecto a aspectos a mejorar en la implementación del proyecto, se entiende que los ratios de liquidez arrojan unos índices demasiado altos, y una recomendación para la empresa sería el de colocar los fondos líquidos ociosos en plazos fijos, con el objetivo de darle productividad a ese dinero. Con lo que además de obtener ingresos por intereses, se evita la pérdida de valor real de esos fondos. Por otro lado, sería recomendable destinar parte de los resultados del ejercicio en la confección de reservas voluntarias, que no están demás a la hora de tener seguridad con respecto a posibles eventos negativos que afecten a la empresa.

Algo importante a destacar en la elaboración del proyecto es que no se tuvo en cuenta el impacto que está ocasionando la pandemia en el país y en las empresas, se consideró conveniente analizarlo con el supuesto de que la misma no existe, bajo la creencia de que para cuando se lleve a cabo el proyecto la situación ya este bajo control y normalizada.

Bibliografía:

- Rosés Hermanos S.R.L. (s.f.) recuperado el 20 de abril de 2020 de www.bodegaroses.com.uy
- Jose Facchin, (s.f.) ¿Qué es el público objetivo y cómo identificar el target de tu marca o negocio? Recuperado el 22 de abril de 2020 de <https://josefacchin.com/como-y-por-que-identificar-mi-publico-objetivo-o-target/#%c2%bfque-es-el-publico-objetivo-o-target>
- Bodega Garzón (s.f.) Tour Garzón reserva. Recuperado el 2 de mayo de 2020 de <https://bodegagarzon.com/es/experiencia/tour-garzon-reserva/#information>
- Carolina Pérez y Juan Carbajal Varsi, (s.f) Enoturismo en Canelones: Oportunidad para el desarrollo territorial, Recuperado el 22 de Abril de 2020 de https://www.imcanelones.gub.uy/sites/default/files/noticias/archivos_adjuntos/enoturismo.canelones.2018.oct_0.pdf
- INAVI, (s.f.), Bodegas Enoturísticas, Recuperado el 15 de mayo de 2020 de <http://www.inavi.com.uy/enoturismo/montevideo/>
- Viña Edén, (s.f.) TIENDA, Recuperado el 2 de mayo de 2020 de <https://www.vinaeden.com/producto/visita-guiada-a-la-bodega/>
- Matrizfoda, (s.f.), ¿Qué es la Matriz FODA?, Recuperado de 3 de mayo de 2020 de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Roberto Espinosa, (s.f.)) recuperado el 15 de mayo de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
- Norma Internacional de Contabilidad N°41, 31 de diciembre de 2006, recuperado el 01 de julio de 2020 de <https://www.nicniif.org/files/NIC%2041%20Agricultura.pdf>
- Norma Internacional de Contabilidad 1, párrafo 9, año 2009, recuperado el 07 de julio de 2020
- NIIF para las PYMES, julio 2009, recuperado el 04 de julio de 2020
- Ley 16060 de sociedades comerciales, Artículo 93, 01 de noviembre de 1989, recuperado el 07 de julio de 2020.

- Jannier Duque Navarro, ¿Qué es un análisis financiero?, 24 de noviembre de 2016) recuperado el 07 de julio de 2020 de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero>
- Helmut Sy Corvo, (s.f.) “Análisis de sensibilidad: Para que sirve” recuperado el 07 de julio de 2020 de <https://www.lifeder.com/analisis-sensibilidad/>
- Norma Internacional de Contabilidad N°7, Objetivo, recuperado el 07 de julio de 2020 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%207%20-%20Estado%20de%20Flujos%20de%20Efectivo.pdf>

Anexo:


Servicio de buffet: Catalogo entero y presupuesto para 50 personas.

<u>LISTA DE PRODUCTOS ELABORADOS DULCES</u>	<u>LISTA DE PRODUCTOS ELABORADOS</u>
<u>Detalle de precio unitario con descuento de a 6 unidades a docena</u>	
Rolls de canela simples o frosting \$35	<i>Medialunitas de levadura rellenas J&Q</i> \$20
Rolls de naranja \$35	<i>Medialunas medianas de manteca hojaldradas rellenas</i> \$55
Donuts de (chocolates o glasé con rocklets , oreos o nueces) \$20	<i>Minis pizzetas con muzza (a elección gustos)</i> \$25
Donuts rellenas (crema de chocolate o dulce de leche) bañadas en chocolate o glasé con rocklets , oreos , nueces o grajeas \$50	<i>Minis pitas rellenos de bondiola y queso</i> \$30
Magdalenas (naranja / limón / marmoladas / chocolate) 6x\$115	<i>Bizcochos de hojaldre (salame, jamon, lomito, queso, panceta)</i> \$8
Cupcakes (rellenos: dulce o crema de chocolate) con butter cream 6x\$220	<i>Bizcochos clásicos pan con grasa ó libritos</i> \$5
Alfajorcitos de maicena o coco 6x\$115	<i>Focaccia de romeros y oliva entera \$340 por minis porciones</i> \$25
Ojitos 6x\$35	<i>Brochettas de fiambre</i> \$35
Mantequillas de dulce de leche o crema pastelera 6x\$140	<i>Brochettas de carne de cerdo + verduras</i> \$45
Bizcochos de dulce de membrillo 12x\$60	<i>Pancitos saborizados de queso y oregano</i> \$12
Pastelitos de hojaldre manzana verde y canela \$25	<i>Mini croquetitas de papas noissets 6 x</i> \$25
Roscas dulce de membrillo y crema pastelera \$75	<i>Vilaroy de jamon o queso</i> \$25
Zapatillas pasteleras , dulce de leche o chantilly \$35	<i>Pebetes rellenos</i> \$15
Budin de naranja , vainilla o chocolate \$45	<i>Sandwichitos J&Q y Olimpicos</i> \$15
Stollens frutos secos o frutos secos y pasas \$240	<i>Roscas cremonas rellenas en frio de fiambres</i> \$85
Brownie de chocolate con nueces 1 porción \$55	<i>Roscas cremonas de chicharrones</i> \$55
	<i>Pre PIZZAS para freezer</i> \$120
	<i>Pizzetas solo con muzza (gustos a elección)</i> \$280
	<i>Empanaditas de copetín (J&Q, atún, carne, pollo)</i> \$28
	<i>Sconnes de Queso Parmesano</i> \$4
	<i>Calzone (jamón y quesos o especial de la casa)</i> \$300
	CHIMICHURRI CRIOLLO BOLLON 1KG \$180



Hoja de Presupuesto Domingo 7 de Junio 2020

30 Arrolladitos Primavera	\$23 c/u	690
30 Vilaroys (15 Jamón y 15 Queso)	\$23 c/u	690
30 Pitas rellenos de Bondiola y Queso	\$28.	840
30 Pinchos de Tortilla	\$15	450
15 Empanaditas de Pollo.		405
15 Empanaditas de Jamón & Queso.		405
Dulces		
Postre Tipo Chajá de Duraznos	4kg Aprox.	\$2600
40 unidades de Vasitos Shoots	12 oz \$75.	\$3000
TOTAL	\$9000	



Sillas para salón:



Nuevo - 3999 vendidos

Silla Tapizada Apilable
Hotel Sala De Evento Conferencia

★★★★☆ 38 opiniones

\$ 560

Stock disponible

 10 cuotas de \$ 56⁰⁰ sin interés
Con tu VISA terminada en 4329

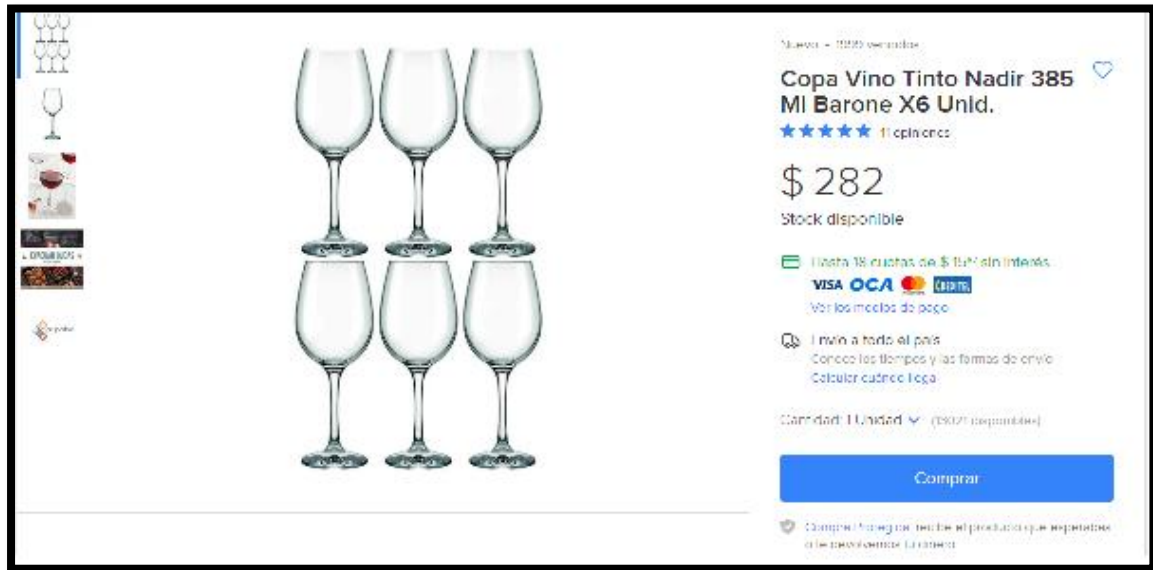
[Ver los medios de pago](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
Aguada, Montevideo

[Ver costos de envío](#)

Color de la estructura: **Dorado**

Copas:



Nuevo • 1020 unidades


Copa Vino Tinto Nadir 385 MI Barone X6 Unld.

★★★★★ 1 Opinión

\$ 282

Stock disponible

Hasta 18 cuotas de \$ 14 sin interés

VISA OCA 

Ver los medios de pago

Envío a todo el país

Conoce los tiempos y las formas de envío

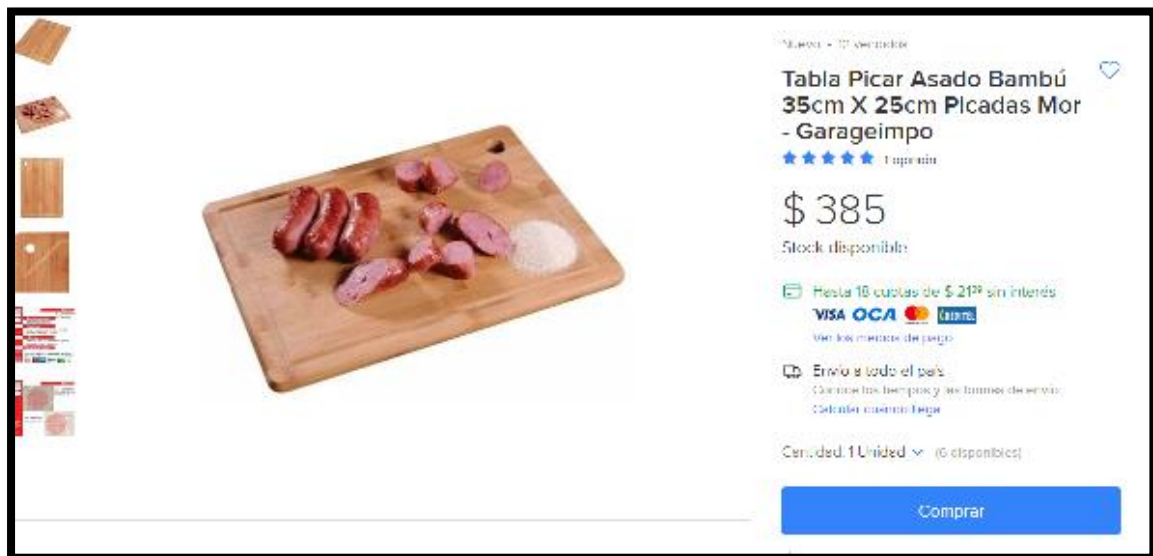
Calcular cuánto llega

Cantidad: 1 Unidad (15021 disponibles)

Comprar

Compra a través de nuestra tienda online y recibe el producto que necesitas a la mejor calidad y precio.

Tablas:



Nuevo • 10 unidades


Tabla Picar Asado Bambú 35cm X 25cm Picadas Mor - Garageimpo

★★★★★ 1 Opinión

\$ 385

Stock disponible

Hasta 18 cuotas de \$ 21 sin interés

VISA OCA 

Ver los medios de pago

Envío a todo el país

Conoce los tiempos y las formas de envío

Calcular cuánto llega

Cantidad: 1 Unidad (6 disponibles)

Comprar

Caballos:



Padrillo Criollo Bayo Overo

U\$S 1.750

Stock disponible

 Hasta 18 cuotas de \$ 4.214⁵⁸ sin interés

[Ver los medios de pago](#)


 Entrega a acordar con el vendedor
Malvin Norte, Montevideo

[Ver costos de envío](#)

¡Único disponible!

Comprar

Canoas:




Nuevo - 2 vendidos


Kayak Canoa Inflable 2 Personas Reforzado H/ 170 K Completo

\$ 16.800

Stock disponible

 Hasta 18 cuotas de \$ 933³³ sin interés


[Ver los medios de pago](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
Tres Cruces, Montevideo

[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (5 disponibles)

Comprar

 Compra Preterida: recibe el producto que esperabas

Camioneta:

También puede interesarte: mercedes benz - motorhome - autos chocados - honda - fusca

[Volver al listado](#) | [Autos, Motos y Otros](#) > [Autos y Camionetas](#) > [Mercedes-Benz](#) > [Sprinter](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



2011 - 700.000 km
Mercedes-Benz Sprinter 2.1 413 Furgon 4025 Te V2 (gb2a6) 
Publicado el 07/05/2020

U\$S 20.900
[Ver precios de referencia](#)

 El vendedor está en **Montevideo**.

Escribe tu consulta...

[Preguntar](#)

Precios de referencia para este vehículo

Aumento legal consejo de salarios Grupo 1 subgrupo 11, Enero 2020:

REPUBLICA DEL URUGUAY
 MINISTERIO DE SALUD, SEGURIDAD SOCIAL Y SEGURIDAD DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO
 DIRECCION NACIONAL DEL TRABAJO

ACTA: En la ciudad de Montevideo, el día 23 de enero de 2020, reunido el Consejo de Salarios del Grupo N° 1 "Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco", Subgrupo 11 "BODEGAS"; representado por: Delegados del Poder Ejecutivo: Tec. RR.LL. Valeria Charlone y Soc. Maite Ciarniello; Delegados Empresariales: Sres. Manuel Filgueira, Walter Roses (no comparecen); Delegados de los Trabajadores: Sr. Ivan Acuña;

HACEN CONSTAR QUE:

PRIMERO: Se procede a fijar el porcentaje de ajuste salarial correspondiente al 1ro de enero de 2020, según lo establecido en el acta de votación de Consejo de Salarios suscrita el día 9 de octubre de 2018.

SEGUNDO: En virtud de lo establecido en la cláusula QUINTA IV) de la referida acta, se aplicará un incremento salarial sobre los salarios vigentes al 31 de diciembre de 2019, del 3,5% (tres con cinco por ciento) por concepto de aumento nominal.

TERCERO: Por consiguiente a partir del 1° de enero de 2020, los salarios mínimos nominales por categoría son los siguientes:

Categorías	Valor hora
Operario Común	\$122,91
Op. de Laboratorio	\$125,43
Operario Calificado	\$128,13
Maquinista	\$137,81
Op. Especializado	\$145,88
Mensual	Valor mensual
Administrativo	\$30.006,83
Auxiliar Administrativo	\$26.477,47
Chofer:	\$29.124,83
Encargado de bodega	\$34.419,53
Enólogo de Planta	\$50.065,12
<u>Vendedor:</u> Salario mínimo del sector (mensual) más comisión.	

CUARTO: Corresponde mencionar que no corresponde la aplicación del correctivo a los 18 meses previsto en la cláusula CUARTA I) de la referida acta de votación, ya que los ajustes nominales otorgados en el referido período alcanzan el 11,41%, superando la inflación acumulada en el mismo período que fue de 10,95%.

Leída que fue y para constancia de lo actuado se firman 8 ejemplares de un mismo tenor en lugar y fecha arriba indicados. -----

[Signature]

[Signature]
MTSS

[Signature]
MTSS