



## PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE FRANQUICIAS A VINOTECNIA S.A.

Autor: Tomás Grau Baena

Tutor: Ing. Benito de Miguel

2005



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La franquicia es un sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos.

Vinotecnia S.A. es un emprendimiento en etapa de prefactibilidad que brindará el servicio de desalcoholización de vinos para mejorar la calidad de los mismos. **Se estudió la posibilidad de franquiciar el negocio para afrontar una expansión.**

La empresa al no poseer experiencia en el negocio y no tener una marca reconocida en el mercado no puede ofrecer a potenciales franquiciados lo que ellos exigirían a cambio de los honorarios que les serían cobrados. Es por esto que en la actualidad Vinotecnia S.A. no puede usar el sistema de franquicias como una opción para expandirse.

Vinotecnia debe primero instalar locales propios, adquirir experiencia y reconocimiento de su marca. Si hace esto, después podrá expandirse por medio de un sistema de franquicias.

En Argentina se podrán abrir dos negocios franquiciados sin saturar el mercado, cada uno de ellos tiene una TIR del 64% con un período de recupero de 2 años. En Brasil, el mercado está muy ávido de nuevas tecnologías, por lo cual las franquicias tendrán al principio ingresos más altos que sus semejantes argentinas. Será posible abrir dos franquicias cada una con una TIR del 77% y un recupero de la inversión a 1 año. La escasa producción de vino uruguayo hace que en ese país no se pueda abrir más de una franquicia y que esta tenga los retornos más bajos. La TIR de la sucursal uruguayo es del 47% con un recupero de la inversión de 3 años.

En cuanto al proyecto de franquicias desde el punto de vista de Vinotecnia, este tiene una inversión inicial de Us\$ 16.000, una TIR del 99% y un período de recupero de 2,5 años. Es por esto que, cuando sea posible, la opción de franquiciar el negocio es rentable y conveniente.



## **EXECUTIVE SUMMARY**

Franchising is a system for the distribution of products and/or services through which a business owner who has been successful in a particular field of business, provides another business owner or company its specific know-how and experience of the original business, in exchange for an initial payment plus a percentage of monthly royalties. The system allows the franchisee to copy the entire business, including the use of commercial brands and distinctive symbols.

Vinotecnia SA is a project which is still in its pre-feasibility stage. It will provide a service to reduce the alcohol content in wines, in order to improve their quality. **This essay studies the possibility of franchising Vinotecnia SA so as to expand its business.**

In view of the fact that this company has little experience in the business and its name is not well known in the market, it cannot yet offer its potential franchisees what they would demand in exchange for the fees charged. That is the reason why Vinotecnia SA is unable to implement the franchise system at this point as an option for its expansion.

Therefore, it must first set up its own shops, gather experience and make its brand known in the market. If it follows these steps, it will be able to expand through a franchise system.

In Argentina, two franchise businesses could be set up without saturating the market, and each one would have a 64% IRR with a 2 years investment recovery period. In Brasil, the market is avid of new technologies, so that, at the beginning, the franchises would have higher income than those in Argentina. It would be possible to open two franchises in Brasil yielding a 77% IRR and a one year recovery period. In Uruguay, and since its wine production is smaller, only one franchise could be opened and the IRR of the Uruguayan branch would yield a 47% IRR with an investment recovery term of 3 years.

From the point of view of Vinotecnia, the franchise Project would entail an initial investment of Us\$ 16,000 with a 99% IRR and a recovery term of 2,5 years. For this reason, the option of starting a franchise system is profitable and advisable.



## ÍNDICE

1.	EL SISTEMA DE FRANQUICIAS .....	1
1.1.	Definición .....	1
1.2.	Historia de las franquicias.....	1
1.3.	Clases de franquicias .....	2
1.3.1.	Según los derechos que se otorgan .....	2
1.3.2.	Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica.....	2
1.3.3.	Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de <i>know how</i> .....	3
1.4.	Componentes de una franquicia.....	4
1.5.	Ingresos del franquiciante .....	4
1.6.	Consideraciones Legales.....	5
1.6.1.	Legislación Argentina.....	5
1.6.2.	Contenido del Contrato .....	5
1.7.	Ventajas de las franquicias .....	6
1.8.	Desventajas de las franquicias .....	8
1.9.	Análisis de las franquicias en Argentina.....	8
1.9.1.	Facturación.....	8
1.9.2.	Estructura .....	9
2.	EL PROYECTO .....	11
2.1.	Descripción General .....	11
2.2.	Los beneficios .....	11
2.2.1.	Sweet Spots.....	11
2.2.2.	Mayor penetración en el mercado internacional.....	11
2.2.3.	Eludir barrera arancelaria para vinos de más de 14° en EE.UU. ....	12
2.3.	Análisis cualitativo del mercado.....	12
2.4.	La tecnología.....	14
2.4.1.	Osmosis Inversa.....	14
2.4.2.	El proceso .....	14
2.5.	Descripción del servicio.....	15
2.6.	La Demanda.....	16
2.6.1.	El Mercado Argentino .....	16
2.6.2.	Otros mercados .....	20
2.7.	Rentabilidad propia del proyecto.....	23
2.7.1.	Inversiones .....	23
2.7.2.	Costos.....	23

2.7.3.	Ingresos .....	24
2.7.4.	Índices económicos .....	24
2.8.	Correlación con el mercado chileno.....	24
3.	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	27
3.1.	Definición de los parámetros económicos .....	28
3.1.1.	Initial fee .....	28
3.1.2.	Royalties.....	28
3.2.	Análisis de variables más relevantes.....	28
3.2.1.	Monto de inversión necesaria para el proyecto.....	28
3.3.	Cronograma de franquicias a abrir .....	29
3.4.	Tipo de franquicias para otorgar .....	29
3.5.	Monto de ventas de cada franquicia para los primeros años.....	29
3.5.1.	Argentina.....	30
3.5.2.	Brasil .....	30
3.5.3.	Uruguay.....	31
3.6.	Obligaciones del franquiciado al franquiciante.....	31
3.7.	Costos de un módulo de franquicias .....	32
3.8.	Utilidad de cada módulo franquiciado .....	32
3.9.	Estructura de gastos que originará la franquicia .....	33
3.10.	Índices Económicos.....	34
3.10.1.	Franquiciados .....	34
3.10.2.	Franquiciante.....	35
4.	CONCLUSIONES .....	37
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	39
6.	ANEXOS.....	41
6.1.	Vinotecnia S.A. – Proyecto de Inversión	
6.2.	Vino & Salud	
6.3.	Plan Estratégico Vitivinícola Argentina	
6.4.	United States Code. Title 26. Chapter 51. Section 5041.	

## **1. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS**

### **1.1. Definición**

La franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar en licencia un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, *know how*; a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios.

### **1.2. Historia de las franquicias**

La palabra franquicia deriva de un vocablo francés que significa privilegio o libertad. En la edad media estas eran un privilegio o derecho que el soberano local entregaba para que se puedan llevar a cabo ferias, o para que se pueda cazar en sus tierras, aquí los privilegiados pagaban al soberano dinero en retribución de lo recibido. Este concepto se extendió hasta los reyes los cuales comenzaron a otorgar derechos a la gente para encargarse de determinadas actividades comerciales como ser la construcción de caminos. En esencia el rey otorgaba a las personas el derecho al monopolio de una actividad en particular.

En la Alemania de 1840 ciertos productores de cerveza otorgaron “franquicias” a algunas tabernas dándole a estas el derecho exclusivo de vender su bebida. Este fue el comienzo del uso del concepto de franquicias según lo conocemos hoy en día.

En Estados Unidos las franquicias comenzaron cuando la Singer Sewing Machine Company formó un sistema de franquicias en 1851. Singer necesitaba capacitar a sus clientes antes que compren una máquina para coser. Como esta industria era pequeña Singer no poseía el capital necesario para invertir en un gran cuerpo de venta o para abrir sucursales. Por eso los agentes de la compañía eran los encargados de demostrar, vender y reparar las maquinas de coser Singer y la relación entre estos y la empresa estaba basada en un contrato de franquicias.

A fines del siglo XIX las automotrices empezaron a preocuparse por generar alternativas en la venta y distribución de sus productos. En 1898, William E. Metzger creó la primer franquicia de General Motors Corporation. El principio de franquicias utilizado por Metzger dio buenos resultados y este sistema se propagó por la economía estadounidense.

Henry Ford siguió el ejemplo de General Motors y aprovechó los beneficios del franchising para vender el histórico Modelo T, y aproximadamente en 1930 las compañías petroleras empezaron a utilizar este sistema en la distribución del combustible al consumidor final. Muchas otras franquicias siguieron a las comentadas, pero el boom de las franquicias no se dio sino hasta mediados de 1950 cuando Ray Kroc comenzó a franquiciar McDonald's.

### **1.3. Clases de franquicias**

A continuación se diferenciarán las clases de franquicias teniendo en cuenta tres criterios generales:

- Según los derechos que se otorgan
- Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica
- Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de *know how*

#### **1.3.1. Según los derechos que se otorgan**

##### *Franquicia master*

A través de esta, el franquiciante cede los derechos de uso de su marca y *know how* a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

##### *Franquicia individual*

Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

##### *Franquicia múltiple*

A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

#### **1.3.2. Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica**

##### *Franquicia industrial*

En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.

##### *Franquicia de distribución*

El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.

##### *Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva*

El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

#### *Franquicia de distribución exclusiva*

La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.

#### *Franquicia de conversión*

Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

### **1.3.3. Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de *know how***

#### *Franquicia de marca o de primera generación*

Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.

#### *Franquicia de negocio o de segunda generación*

Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

#### *Franquicia de formato de tercera generación*

El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente.

El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

#### 1.4. Componentes de una franquicia

Normalmente se comete el error de considerar que la base fundamental de las franquicias es el contrato en sí. Esto es debido a que se piensa más en un marco jurídico legal que en una arquitectura comercial.

El contrato es una condición necesaria pero no suficiente para que un emprendimiento que piensa expandirse por medio del sistema de franquicias sea exitoso.

Un sistema integrado de franquicias formateadas o lo que comúnmente se denomina el *pack de franquicia*, debe tener los siguientes elementos<sup>1</sup>:

- El Documento Declarativo o Carpeta Presentación del Concepto que se posiciona y todos los aspectos que hay que considerar y cuidar en el armado y operación de un nuevo negocio.
- El Plan del Negocio para cada uno de los módulos de la franquicia.
- El *Manual de Cómo Vender la Franquicia* con el perfil perfectamente determinado de los franquiciados que se requieren en función del concepto del negocio.
- El *Manual de Cómo abrir un local*, que debe tener planos, diseños, uniformes, carteles, *displays*, pero además, los cronogramas de las tareas que deben ser realizadas por el franquiciado y sus colaboradores durante 30 a 60 días previos a la apertura del local
- El *Manual de Marketing del Punto de Venta*, que es fundamental para lograr el exacto posicionamiento del concepto de marketing que sostiene todo el negocio.
- El *Manual de Personal y de Entrenamiento* de los distintos empleados que conforman el negocio.
- El *Manual Administrativo* que incluye generalmente el software de facturación, cobranzas, stocks, tarjetas, pagos, bancos, etcétera. Con este manual se le asegura al franquiciado que puede administrar su negocio, y se lo entrena para poder hacerlo.
- El *Manual de Control de Gestión de la Franquicia* que permite tanto al franquiciado como al franquiciante evaluar la marcha del local, comparando permanentemente la evolución de las ventas y de las utilidades con el Plan del Negocio y con otros negocios de zonas próximas o de similares características.

#### 1.5. Ingresos del franquiciante

Hay básicamente tres fuentes de ingresos para el franquiciante:

---

<sup>1</sup> Hermida, J. 1993. Marketing de Concepto + Franchising. 220 páginas. Ediciones Macchi. ISBN 950-537-249-3

- El *Initial Fee*
- Los *Royalties*
- Los ingresos por venta de productos , servicios o elementos complementarios para los franquiciados

El *Initial Fee* es una suma de dinero que es aportada por el franquiciado al franquiciante al inicio de la relación contractual. Este debe ser considerado con mucho cuidado, porque se debe erogar en el momento inicial de la gestión y, como tal, se suma a todo el resto de las inversiones que debe realizar el franquiciado.

Hay proyectos que van variando el monto del honorario de ingreso, a medida que la franquicia crece y aumenta su nivel de éxito en lo que respecta al posicionamiento en el mercado.

Los *Royalties* son un íntegro del cual se ve beneficiado el franquiciante periódicamente. Están compuestos por un porcentaje de las ventas o ingresos totales que tendrá el negocio franquiciado. Este componente está fundamentado en que el franquiciado, al utilizar la marca y la experiencia del franquiciante, obtiene ventas y utilidades superiores a las de un negocio común y lo reconoce abonando un *royalty* sobre sus ingresos.

## **1.6. Consideraciones Legales**

### **1.6.1. Legislación Argentina**

Actualmente en la Argentina no hay ninguna ley en particular que rija sobre el sistema de franquicias. Igualmente existen leyes que, por su naturaleza, inciden o establecen parámetros que son aplicables a este sistema. Tal es el caso de la Constitución nacional, Código de Comercio, Código Civil, Leyes Tributarias, Ley de Contrato de Trabajo, Ley de Propiedad Industrial, la Ley de Defensa del Consumidor, Ley de Marcas y Patentes, entre otras.

El marco legal no está solamente referido al contrato de franquicia, es bastante más amplio, ya que debe contemplar, además de las normas que rigen la relación entre el franquiciante y el franquiciado, todas las relaciones que se establecen con terceros y que de alguna u otra forma tienen relación con el sistema de franquicia. Estas relaciones, y su correcta concreción a través de contratos, son de vital importancia para que el manejo del sistema sea integral, evitando contratiempos que pudiera reflejarse negativamente en la relación entre el franquiciante y el franquiciado

### **1.6.2. Contenido del Contrato**

Un contrato de franquicias debería comprender los siguientes aspectos<sup>2</sup>:

- a) Identificación precisa de las partes

---

<sup>2</sup> Fuente: FranquiciaWeb.com

- b) Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciante (marca y demás elementos distintivos del negocio).
- c) Cesión de uso de las marcas y elementos distintivos, los límites a la cesión y las sanciones por excederse de los límites fijados.
- d) Obligaciones del franquiciante, entre las cuales se puede citar:
  - Asistencia previa a la apertura del negocio franquiciado.
  - Entrenamiento y capacitación del franquiciado.
  - Entrega de los manuales de la franquicia.
- e) Obligaciones del franquiciado, entre las cuales se puede citar:
  - Los pagos que deba hacer el franquiciado al franquiciante.
  - La obligación de aplicar los métodos, normas e instalaciones diseñados por el franquiciante.
  - La obligación del franquiciado de informar al franquiciante de la gestión y trayectoria de las ventas, así como de permitir la supervisión y control por parte del franquiciante de la totalidad del negocio.
- f) La asignación de un territorio exclusivo determinado para la explotación de la franquicia.
- g) Plazo de vigencia del contrato.
- h) Causas de resolución del contrato, así como las penalidades por incumplimiento.
- i) Garantías de cumplimiento que debe otorgar el franquiciado.
- j) Mecanismos de solución de controversias.

### **1.7. Ventajas de las franquicias**

Siguiendo conceptos y apreciaciones de Martin Mendelsohn, M. Cherto y M. Rizzo, y M. Bescos<sup>3</sup> se pueden resumir las principales ventajas del franchising para los distintos miembros del contrato de franquicias.

Algunas de las ventajas que tienen las franquicias sobre otras formas de tradicionales de comercialización son las siguientes:

- El franquiciado está integrado en una cadena que le brinda ayuda y servicios regulares de apoyo.

---

<sup>3</sup>Mendelsohn, M. 1985. The guide to franchising pergamon. Oxford, UK.

Cherto, M. Rizzo, M. 1981. Franchising. McGraw-Hill., Sao Paulo, Brasil.

Bescos, M. 1990. Factoring y Franchising. Pirámide, Madrid, España.

- El independiente que elige la franquicia busca las ventajas y los servicios de la gran empresa, pero la puesta a disposición de estos servicios (gestión, informática, formación en ventas, publicidad, etc.) requieren organización, imaginación, tiempo y recursos financieros de parte del franquiciante.
- En el franchising, el franquiciante suministra al franquiciado todo un sistema completo, apoyado en su experiencia, para desarrollar el negocio con razonables garantías de éxito.

Las ventajas del franchising en general se pueden precisar de la siguiente forma:

- Permite acceder a economías de escala, de compra, descuentos, capacidad de negociación, etcétera.
- Consolida la estrategia comercial, el concepto del negocio y su posicionamiento
- Arma una red o cadena con cobertura geográfica expansiva que actúa como barrera de ingreso para la competencia.

Estas son las ventajas de la franquicia, según Mendelsohn y Bescos, para la empresa *franquiciante*:

- Puede ser la solución más rápida para ocupar un segmento de un mercado en expansión.
- Aumenta su potencial de distribución.
- Se beneficia con el dinamismo del franquiciado independiente, que está motivado para que su negocio tenga éxito y resultados.
- Puede desarrollar una fuerte campaña de publicidad
- Evita las fuertes inversiones que supone la creación y/o desarrollo de una red de locales propios.
- Tiene salidas rápidas y seguras para sus productos.

Mientras que las ventajas para el *franquiciado*, según la opinión de Mendelsohn y Cherto y Rizzo son las siguientes:

- La garantía de independencia, continuidad y pertenencia a una cadena apreciable e identificable por el público.
- El conocimiento del negocio a través de la experiencia acumulada del franquiciante. Adquisición de un *know-how*.
- El conocimiento casi *a priori* de la rentabilidad del negocio.
- El lanzamiento más rápido y con más probabilidades de éxito considerando la notoriedad de la marca, del logo y gracias a una gran experiencia colectiva. Es el beneficio de una marca común.

- Al ser la gestión del surtido y selección de los proveedores responsabilidad del franquiciante, el franquiciado puede concentrarse casi exclusivamente en la calidad de atención a sus clientes.

### 1.8. Desventajas de las franquicias

Al no ser un sistema ideal de asociación, las franquicias también tienen desventajas. Algunas de ellas son las siguientes:

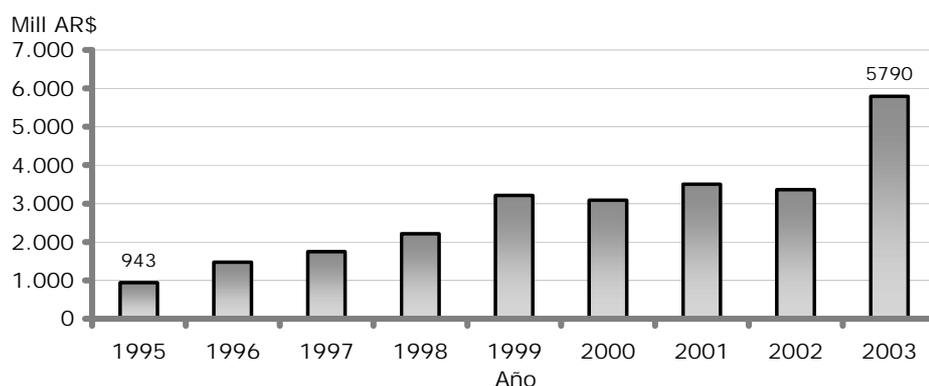
- Los derechos que el franquiciante cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- Al estar los procedimientos estandarizados, los franquiciados no tienen muchos grados de libertad.
- El franquiciante tiene menos control sobre los franquiciados que si él mismo montara sus propias instalaciones.

### 1.9. Análisis de las franquicias en Argentina

En el 2003 se hizo un estudio sobre el mercado de franquicias por el IAE y la Asociación Argentina de Franquicias<sup>4</sup>. Del mismo se pueden obtener la siguiente información que es relevante para este trabajo.

#### 1.9.1. Facturación

Desde 1995 la facturación creció a un ritmo promedio del 16 por ciento anual y en forma sostenida desde 1998 (ver Figura 1.1). Paralelamente, hubo un importante aumento en la cantidad de locales propios en manos de franquiciados, los que en el 2003 llegaron a ser más de 8.325, aportando un 46% a la facturación total del sistema.



**Figura 1.1. Facturación franquicias.** La facturación de las franquicias va creciendo año a año.

---

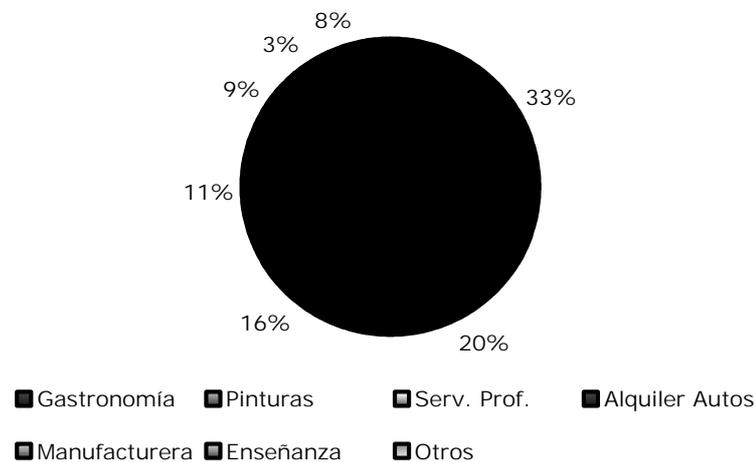
<sup>4</sup> Estudio del Mercado de las franquicias en la República Argentina. 2003. IAE, AAF.

La recesión argentina se vio reflejada en el nivel de facturación del sector, registrándose las principales caídas en los años 2000 y 2002. No obstante, en el 2002, el sistema de franquicias mostró claras señales de recuperación. El crecimiento en un 45% de la facturación esperada para fines del 2003, se encuentra impulsado por la apertura planeada en el número de locales y al ingreso de nuevas empresas al sistema.

### 1.9.2. Estructura

Aproximadamente un 90% de las firmas que participan en el sistema son pequeñas y medianas, el resto corresponde a grandes franquiciantes. Se observa que la mayoría son franquicias de origen nacional: representan un 79,1% del total.

Es importante analizar que rubros son los que tienen mayor adhesión al sistema de franquicias. Hecho esto se pueden sacar conclusiones de porque los franquiciados ven más atractivos unos rubros de otros.



**Figura 1.2. Distribución por rubro de franquicias**

La participación en el mercado de franquicias muestra a la gastronomía ocupando el primer lugar en cantidad de marcas, en cantidad de locales y en aperturas de locales nuevos. El 45 por ciento de las franquicias otorgadas en 2002, corresponden al segmento de gastronomía. Y la participación en el mercado de las franquicias es del 33 por ciento.

Las franquicias de gastronomía en general son emprendimientos de márgenes bajos que se basan en la rentabilidad generada por los altos volúmenes de venta. El gran atractivo de estas franquicias se basa en que son un “clásico” entre las franquicias con muchos ejemplos de exitosos en el mercado. Además son franquicias de fácil clonación, es decir, las principales características que diferencian a cada franquicia son fácilmente reproducibles en los manuales.



## 2. EL PROYECTO

A continuación se presenta la empresa a la cual se analiza la conveniencia de aplicar un sistema de franquicias.

### 2.1. Descripción General

La empresa en análisis es Vinotecnia S.A. La misma presta el servicio de desalcoholización de vinos por medio de Osmosis Inversa (OI) a bodegas boutique en el ámbito de la provincia de Mendoza. El concepto del proyecto es modular, es decir, se empieza con una sola máquina, y a medida que la demanda lo requiere se reinvierten los fondos autogenerados para la adquisición de otra u otras.

### 2.2. Los beneficios

Los beneficios generados por la desalcoholización son los siguientes:

- Se puede llegar a la concentración justa de alcohol para tener el óptimo balance de sabores en el vino y así obtener uno de mejor calidad (*Sweet Spots*).
- Permite una mayor penetración en el mercado internacional habituado a vinos más ligeros.
- Eludir barrera arancelaria para vinos de más de 14° en EE.UU.

#### 2.2.1. Sweet Spots

Clark Smith (copropietario de Vinovation, Inc) formuló una teoría en la cual afirma que para cada vino hay determinadas graduaciones alcohólicas que hacen resaltar de una manera especial sus propiedades. Estos puntos son llamados *Sweet Spots* y por medio de la desalcoholización del vino se puede encontrar los mismos. De esta manera un vino puede mejorar notoriamente sus propiedades llevando su graduación alcohólica a alguno de sus *Sweet Spots*.

Este es el punto central de la estrategia comercial de Vinotecnia S.A. La búsqueda de los *Sweet Spots* puede tener consecuencias muy favorables para la rentabilidad de las bodegas, ya que un mismo vino mejora su calidad al situarlo en alguno de estos puntos. Por lo tanto, es probable que este cambio derive en una mayor venta o en una subida justificada del precio de la botella y por ende eleve el margen bruto unitario.

#### 2.2.2. Mayor penetración en el mercado internacional

Dadas las condiciones climáticas de nuestro país, en especial la región andina de Mendoza, es común que los vinos posean una elevada graduación alcohólica. En cambio, en los mercados del norte (Europa, EE.UU., etc.), el nivel de alcohol de los vinos suele ser menor por sus distintas condiciones climáticas. Es por esto que los consumidores de vino de estos mercados están acostumbrados y tienen preferencias por vinos más suaves.

### 2.2.3. Eludir barrera arancelaria para vinos de más de 14° en EE.UU.

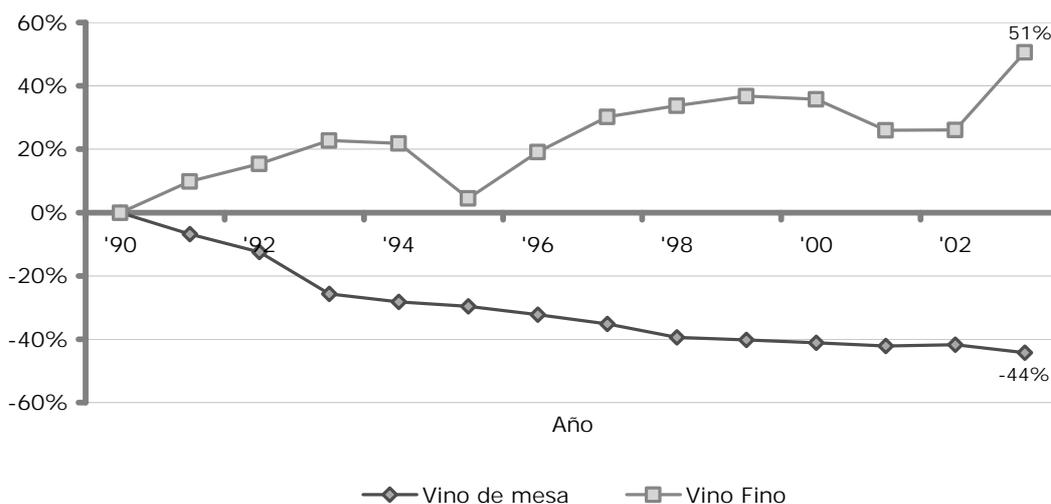
Como se notó en el punto anterior el mercado de vinos de EE.UU. puede ser un potencial destino de los vinos a los cuales se aplica el proceso de Ósmosis Inversa. En este país la importación de vinos es gravada de distinta manera según la graduación alcohólica del vino en cuestión. En particular se hace una diferencia entre los vinos de menos y de más de 14°. Para los de menor graduación alcohólica menor se aplica un impuesto de Us\$ 1,05 por galón de vino, en cambio a los de mayor graduación se los grava con Us\$ 1,57 por galón de vino<sup>5</sup>.

Al ser la diferencia muy pronunciada (un 50%) el servicio que presta la empresa adquiere un atractivo mucho mayor y pasa a ser una opción económica que brindará un beneficio significativo a la bodega cliente.

### 2.3. Análisis cualitativo del mercado

El mercado propiamente dicho de Vinotecnia S.A. es el de bodegas boutique. Este mercado se mueve en conjunto con el mercado de vinos Premium. Es por esto que para analizar la demanda de Vinotecnia se tiene en cuenta el comportamiento de éste.

Últimamente en Argentina se está dando un fenómeno singular. El consumo total de vino está disminuyendo pero no así el consumo de vinos de calidad, el de vinos Premium. Esto se ve reflejado en el crecimiento de la producción de vinos finos (categoría en la que se encuentran los Premium) en detrimento de la elaboración de vinos de mesa (ver Figura 2.1).



**Figura 2.1. Evolución porcentual de la producción del vino fino y el de mesa respecto a 1990<sup>6</sup>.** Por más que la producción total de vino decaiga, se puede observar como la producción de vino fino crece.

Según el sommelier Fabricio Portelli esto sucede "porque **cambió el concepto de consumo**. Antes no había valor agregado alrededor del vino. Hoy hay revistas

<sup>5</sup> United States Code. Title 26. Chapter 51. Section 5041. Ver Anexo 0.

<sup>6</sup> Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura

especializadas, sommeliers en restaurantes y la gente presta más atención, los degusta y descubre que cuanto mejor es el vino, mayor placer le produce"<sup>7</sup>,

Esta tendencia creciente en el interés (y por ende en el consumo) de vinos de calidad se relaciona con el aumento en la cantidad de Vinotecas y cursos de Enología que se prestan en la Argentina.

En los últimos años distintos estudios médicos avalaron la hipótesis que afirma que la ingesta moderada de vino es beneficiosa para la salud. De gran importancia es el "Convenio marco de investigaciones: Vinos argentinos, salud y calidad de vida"<sup>8</sup> firmado por el Fondo Vitivinícola Mendoza para avalar científicamente los beneficios del vino argentino para la salud, y así contar con resultados que permitan promover el consumo y mejorar la calidad de vida y la salud de los consumidores.

En este estudio se llega a las siguientes conclusiones:

- Los vinos estudiados presentaron una alta capacidad antioxidante, mayormente asociada con su alto contenido de distintos tipos de polifenoles.
- La capacidad antioxidante no estuvo asociada a la variedad ni a la zona de origen de los vinos pero sí al manejo del viñedo a partir del control del rendimiento en uva.
- Esta alta capacidad antioxidante se confirmó cuando se compararon los vinos argentinos con similares de Francia, España, Italia y Chile.
- La calidad de la tecnología utilizada, la cantidad de vinos estudiada, y el número de métodos usados, hacen de este estudio una base de información de trascendencia internacional, y ayuda a ubicar a los vinos argentinos dentro del contexto mundial de "Vino y Salud."
- En consecuencia, el poder decir con resultados que los vinos argentinos presentan una alta capacidad antioxidante brinda importantes elementos para aumentar el consumo de vino en nuestro país; incluir a los vinos argentinos en las listas de vinos saludables que, basados en trabajos científicos, integran Australia, Italia, Estados Unidos y Chile, entre otros.
- Los resultados demuestran que diferentes vinos pueden proveer al organismo de antioxidantes, reforzando la inclusión del consumo moderado de vino como parte de una dieta saludable.

---

<sup>7</sup> Diario Clarín. 23 de Diciembre de 2003. Crece el consumo de vino de las "bodegas boutique".

<sup>8</sup> Ver Anexo 6.2. Vino & Salud – Síntesis del estudio "Vinos Argentinos, Salud y Calidad de Vida"

## 2.4. La tecnología

### 2.4.1. Osmosis Inversa

La Osmosis Inversa es un tipo de filtración para la cual se están investigando diversos usos en el campo de la vitivinicultura. La misma consiste en hacer pasar una solución por una membrana semipermeable, para de esa manera separar el agua del resto del concentrado. Difiere de los demás tipos de filtración que se efectúan a vinos en que lo filtrado en este caso es el agua y el alcohol, que no contienen ni el color ni el sabor de la bebida. Las características fundamentales quedan en el concentrado (lo que no pasó por el filtro).

### 2.4.2. El proceso

Al basarse el proceso en la filtración del vino por medio de una membrana con poros muy pequeños se tiene que hacer pasar el vino tangencialmente a esta para que no se obstruya con moléculas de tamaño mayor.

Las moléculas pasan por el filtro preferencialmente dependiendo de su tamaño. Como el H<sub>2</sub>O es la molécula más pequeña que se encuentra en el vino es la que más se filtra junto con el alcohol. Luego lo filtrado es derivado a una torre de destilación fraccionada donde se separa el alcohol del agua. El agua es luego mezclada de vuelta con el vino.

Para llevar a cabo la osmosis inversa se usa un sistema como el que se muestra en la Figura 2.2:

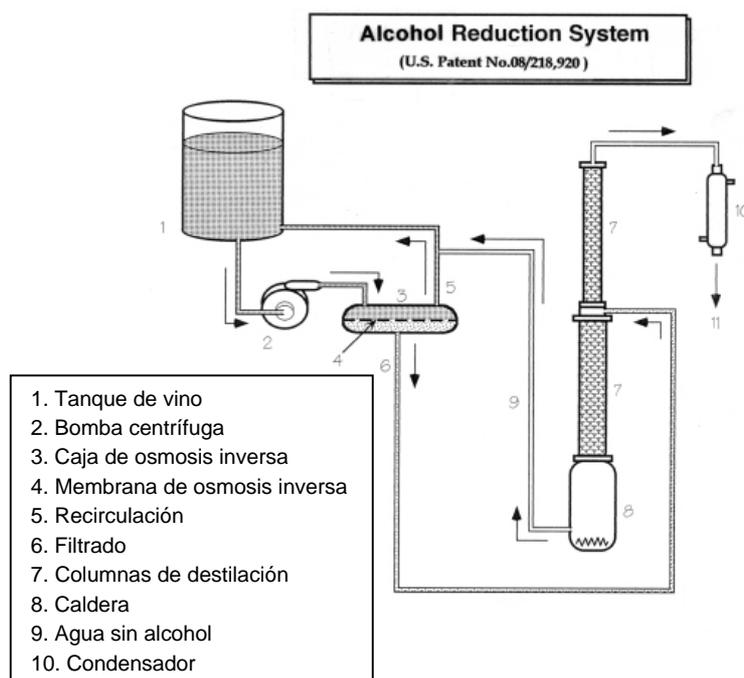


Figura 2.2. Esquema de máquina de Ósmosis Inversa

Leves variaciones en la graduación alcohólica del vino puede cambiar considerablemente su textura y aroma, es por eso que un enólogo sigue el proceso de desalcoholización y toma muestra cada baja de 1 grado alcohólico para poder encontrar los *Sweet Spots*.

La tecnología descrita anteriormente es suministrada por Vinovation, Inc., una empresa estadounidense que se dedica a la tecnología vitivinícola.

## **2.5. Descripción del servicio**

Una vez establecido el contacto con el cliente se arregla una reunión a futuro para ultimar y ahondar en detalles. Se busca verificar que el cliente tenga los suministros y las instalaciones necesarias para poder llevar a cabo la desalcoholización, determinar la cantidad de litros de vino que desea procesar y la graduación alcohólica actual.

La bodega debe proveer:

- Alimentación eléctrica trifásica de 380V – 19Amp.
- Tanque o pileta a tratar al mismo nivel que la máquina y el tanque de destino
- Un autoelevador
- Agua fría y caliente desclorada, ablandada y filtrada
- Mangueras DN50 para conectar el equipo al tanque
- El vino a tratar debe tener un NTU (índice de turbiedad) no mayor 250
- Temperatura del vino a tratar debe poder ser controlable

Luego se determina una fecha para brindar el servicio y se procede a la firma del contrato.

En la fecha determinada anteriormente un enólogo y un operario van a la bodega del cliente. Se hace descender la máquina con un auto elevador y se la posiciona cerca del tanque del cual va a ser procesado el vino. Todo el proceso de desalcoholización se ejecuta bajo la supervisión de un enólogo de Vinotecnia y un enólogo de la bodega cliente. Se conecta la máquina al tanque de vino y a otro tanque donde se dispondrá el permeato filtrado.

Se procede a enjuagar la máquina y prepararla para alcanzar la graduación alcohólica deseada. Después de esto se lleva a cabo la Ósmosis Inversa el tiempo necesario para tratar el volumen pactado. El tiempo que se tarda en llevar a cabo la osmosis inversa depende proporcionalmente a la cantidad de vino que se quiere tratar y a que grado de desalcoholización se quiera tener. Antes de ser retirada la máquina, se enjuaga nuevamente la misma.

Al finalizar el proceso la máquina es cargada nuevamente en el vehículo por medio del auto elevador y se la lleva de vuelta a Vinotecnia.

Las dimensiones de los equipos son las descritas en la Tabla 2.1.

Alto (mm)	1210
Largo (mm)	2000
Ancho (mm)	1000
Peso (Kg)	360

**Tabla 2.1. Medidas de la máquina**

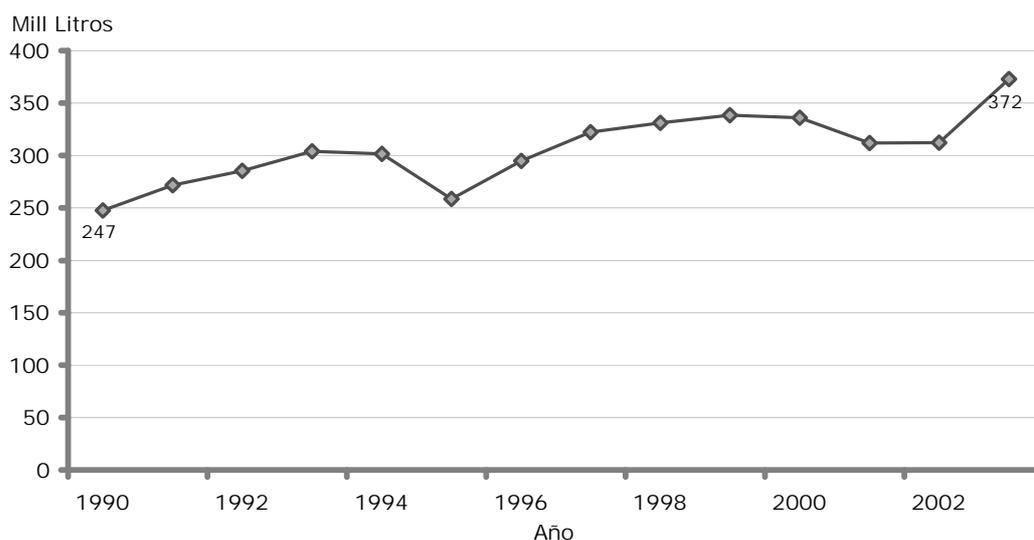
## 2.6. La Demanda

### 2.6.1. El Mercado Argentino

El perfil del cliente es una bodega productora de vinos premium (vinos de venta al público superior a \$ 12). En general el atractivo preponderante del servicio es la mejora de calidad del vino por medio del posicionamiento de la graduación alcohólica en alguno de los *sweet spots* (ver apartado 2.2.1).

Dado a la mayor rentabilidad de los vinos Premium es propicio que se esté dispuesto a invertir para lograr un vino de mejor calidad. Además, un vino de menor graduación alcohólica a la obtenida en Argentina, se sitúa más fácil en el mercado externo y a mayor precio.

El comportamiento del mercado (bodegas) está íntimamente relacionado con el comportamiento de vinos premium. Es por eso que para prever la evolución de los clientes, se buscó y evaluó antecedentes históricos del despacho de vinos premium (ver Figura 2.3).



**Figura 2.3. Despacho de vino fino autorizados para consumo en el país<sup>9</sup>**

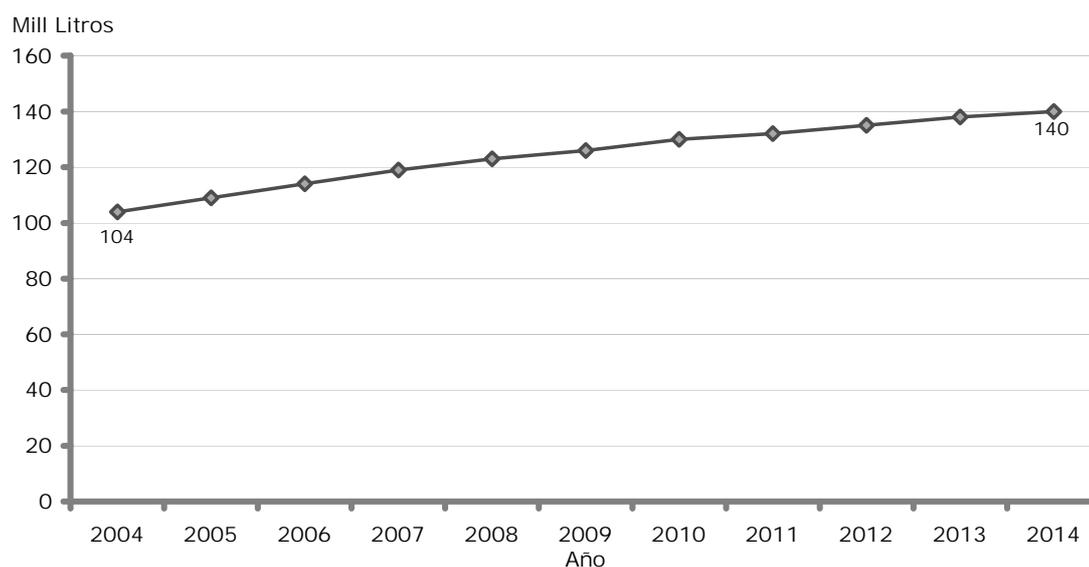
Analizando estos datos y con un enfoque tendencial, se estima el volumen total de producción de vino fino. Despreciando un año 1995 atípico (en el cual la argentina se

---

<sup>9</sup> Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura. <http://www.inv.gov.ar>

vio afectada por las repercusiones del efecto Tequila) y la crisis del 2001/2, Se puede ver una tendencia lineal con una pendiente de aproximadamente 6% a lo largo de los 14 años para los que se dispone de información.

Se estima que la producción de vinos Premium es el 8% del total de vinos finos. Entonces la demanda de vinos Premium proyectada para los próximos 10 años queda como se muestra en la Figura 2.4:



**Figura 2.4. Proyección de la producción de vinos Premium en Argentina**

### **2.6.1.1. Proyección de la demanda de la industria**

El análisis surge a partir de la consulta con fuentes confiables de una bodega perteneciente a potenciales inversores de Vinotecnia S.A. y a los prestadores de este mismo servicio en un mercado similar como es el chileno. Los mismos brindaron estimaciones a cerca del precio y volumen que potencialmente podrían llegar a comprometer para un proyecto de esta índole.

Se definieron unas variables para poder exponer de manera más clara los criterios utilizados para el cálculo de la demanda:

#### **2.6.1.1.1. Vino Premium y Súper-Premium**

Vino que se comercializa a más de \$12 o Us\$ 4 a precio de bodega (distinto del precio al consumidor final). Esta definición no es formal, sino una convención del mercado en función de los segmentos que se observan en los vinos argentinos (alrededor de \$8, \$15, \$25, +\$30 a precios de consumidor es una buena aproximación).

#### **2.6.1.1.2. Total**

La producción anual de vino fino Argentino (fuente: Indec, INV). El problema respecto de este dato consiste en la heterogeneidad de los vinos que se agrupan bajo la nomenclatura de "vino fino" (puede abarcar desde una damajuana hasta el vino SP). El INV recientemente hizo público un proyecto para terminar con esta categorización y

pasar a un sistema más riguroso, pero las estadísticas de años anteriores todavía son sin desagregar. Este total es variable a lo largo del tiempo, y se verá afectado por tasas de crecimiento anuales compatibles con la tendencia mostrada en los datos históricos recabados (a lo largo de los últimos 14 años el total ha tenido un aumento compuesto del 6% anual aproximadamente).

#### **2.6.1.1.3. Porcentaje Premium**

El porcentaje de vinos P y SP sobre Total. Este factor es uno de los más importantes puesto que afecta directamente la escala del proyecto a través del tamaño del mercado potencial. Se definió como 8% a partir de una recomendación de un grupo reducido de expertos en el tema.

#### **2.6.1.1.4. Producción**

La producción anual de vino premium y súper-premium en Mendoza.

$$\text{Producción} = \text{Total} * \% \text{Premium. ( 2.1 )}$$

Para determinar la demanda potencial que puede captar la empresa se debe afectar a la Producción de los siguientes coeficientes que permiten desacoplar 2 efectos diferentes:

#### **2.6.1.1.5. Porcentaje de Penetración**

Coficiente de penetración tecnológico o porcentaje de Producción al que se le aplica el proceso de desalcoholización o de reducción de la acidez volátil en general. Así, la multiplicación  $\% \text{Penetración} * \text{Producción}$  resulta ser el volumen tratado por la industria desalcoholizadora en su conjunto.

Este dato es de gran importancia para determinar si realmente es factible una expansión considerable que justifique la utilización de franquicias.

En el inicio, es de esperar que el  $\% \text{Penetración}$  sea bajo debido a la ignorancia de los bodegueros respecto del proceso. Sin embargo, actualmente una empresa multinacional de capitales franceses con mucha tradición e historia en la venta de tecnología aplicada a la industria vitivinícola, ofrece el servicio de desalcoholización de vinos. Actualmente lo están ofreciendo para hacer “ensayos”, pero tienen en mente a futuro ofrecer la tecnología como un servicio regular. Por esto se considera que en un principio es de 4%.

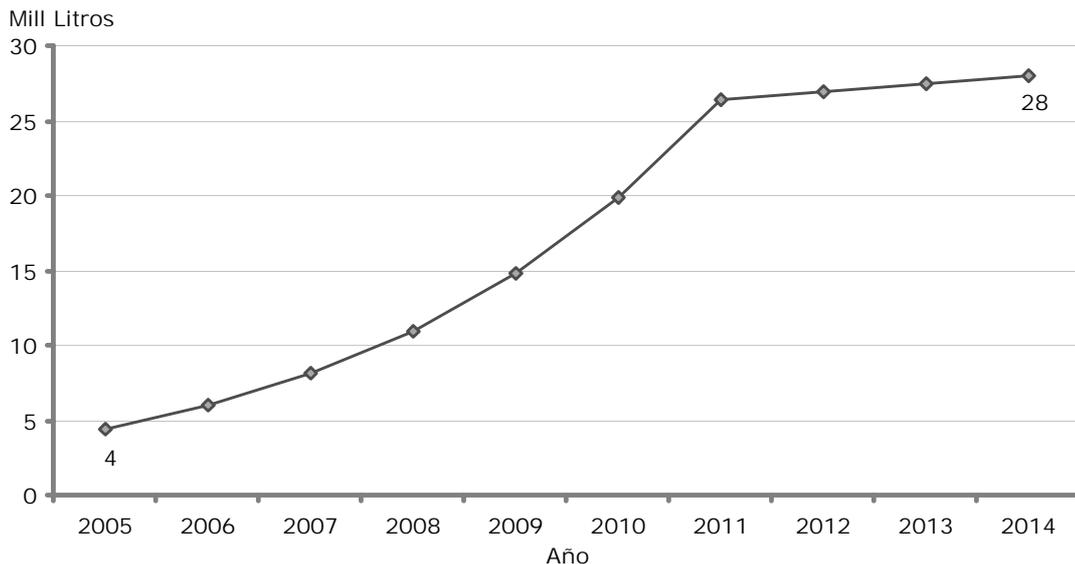
Con el paso del tiempo es posible suponer que el mercado crecerá siguiendo un patrón de “curva S”, con crecimiento casi nulo al principio, seguido de una época de fuerte crecimiento y finalmente moderando ese crecimiento a medida que la penetración del proceso se acerca a un techo, lo cual hará asintóticamente. La máxima penetración ha sido determinada en un 20% en función de indicaciones preliminares de la penetración que el proceso ha alcanzado en Chile luego de 6 años de existencia.

### 2.6.1.1.6. Cálculo de la demanda de la industria

Teniendo en cuenta las consideraciones hechas en los puntos anteriores se puede proyectar la demanda que habrá para el servicio que ofrece Vinotecnia S.A. y eventualmente la competencia. Analíticamente la demanda estará compuesta de la siguiente manera:

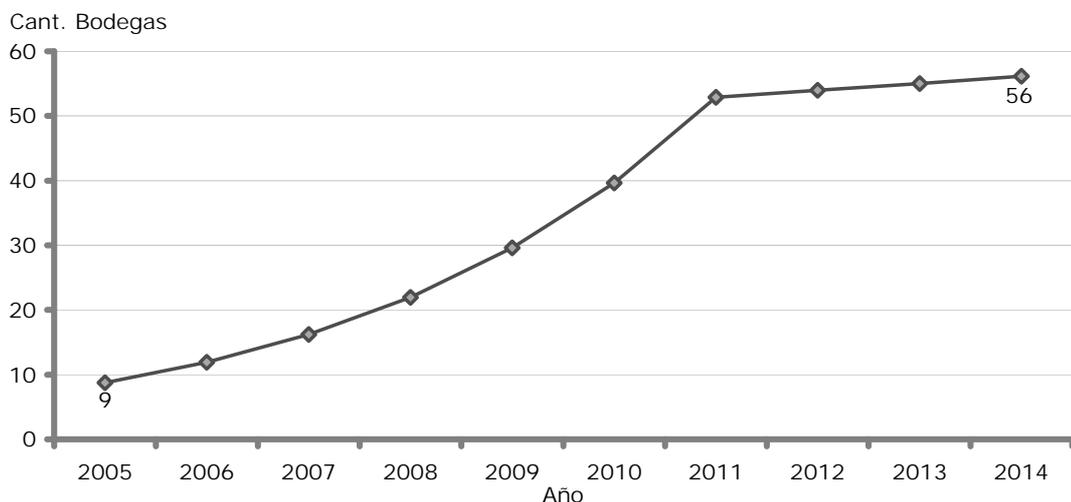
$$\text{Demanda} = \text{Total} * \% \text{Premium} * \% \text{Penetración } 2(2.2)$$

La demanda proyectada se muestra en la Figura 2.5:



**Figura 2.5. Demanda de la industria esperada Argentina en litros**

Teniendo en cuenta que los clientes van a ser en general bodegas pequeñas se puede estimar una producción promedio de 500.000 litros de vino por año. Se estima que los bodegueros que vean la utilidad del servicio de desalcoholización aplicaran el mismo a 3/5 de su producción. De esta manera la proyección de bodegas que van a utilizar el servicio de desalcoholización de vinos es el que se muestra en la Figura 2.6.



**Figura 2.6. Bodegas demandantes del servicio de desalcoholización**

## 2.6.2. Otros mercados

En Argentina se estima que cada negocio de Vinotecnia llegará a tener aproximadamente 10 bodegas cliente. Como la capacidad del mercado argentino no soporta una amplia expansión de las franquicias, a continuación se hará una breve descripción de otros mercados sudamericanos a los cuales se podría incursionar con el sistema de franquicias.

Estudiando la producción mundial de vinos por países (ver Tabla 2.2) se puede notar que el mayor productor de vinos es Argentina, que es donde primero se piensa establecer franquicias. Luego se encuentra Chile, que ya tiene un representante de Vinovation, Inc. por lo cual no se entrará en ese mercado. Brasil y Uruguay producen una cantidad suficiente para que tenga sentido el negocio, mientras que la producción de Perú, Paraguay y Bolivia es demasiado pequeña para que sea rentable el servicio.

	En millones de litros				
	1997	1998	1999	2000	2001
Francia	5.356	5.267	6.054	5.754	5.339
Italia	5.089	5.419	5.645	5.162	5.009
España	3.322	3.118	3.372	4.169	3.050
EE.UU.	2.161	2.140	2.022	2.496	2.130
Argentina	1.350	1.267	1.589	1.254	1.584
Chile	455	548	481	667	566
Brasil	274	278	312	364	297
Uruguay	103	105	105	100	100
Perú	12	12	13	13	13
Paraguay	9	9	7	6	6
Bolivia	2	2	2	2	2

**Tabla 2.2. Producción de vino por país**

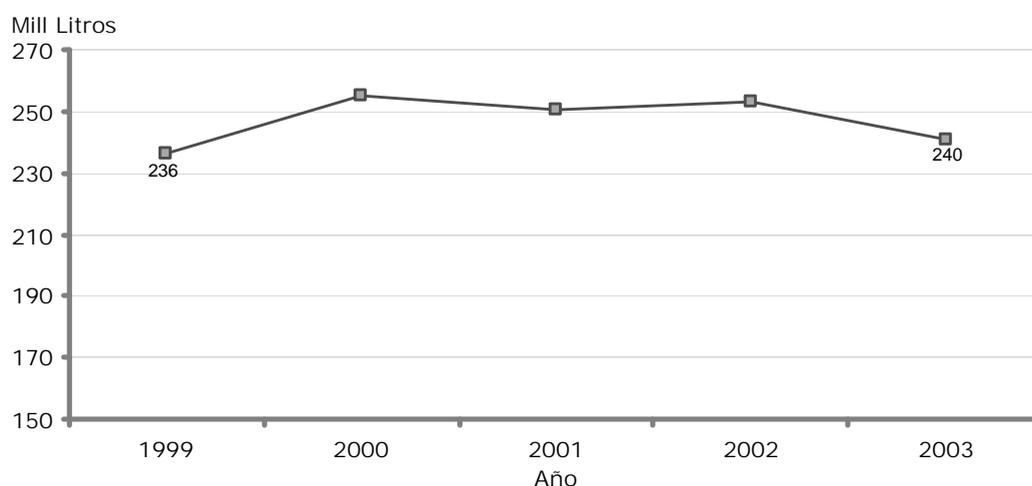
Por lo tanto se hará una breve reseña de los mercados brasilero y uruguayo para evaluar la rentabilidad del servicio en esos países.

### 2.6.2.1. Reseña del mercado Brasilero

El consumo anual de vino per cápita en Brasil ha presentado una tendencia de reducción en los últimos años, hallándose actualmente en los 1,89 litros. Contrariamente, el consumo de zumo de uva aumentó significativamente, pasando de 0,15 litros en 1995 a los actuales 0,33 litros [De Melo, 2000]. Dicho de otra forma, la población brasileña está consumiendo más vino y de mejor calidad, debido a las profundas alteraciones estructurales que ha experimentado el sector vinícola brasilero, fruto de esfuerzos que permitieron un grado de evolución satisfactorio con relación a las exigencias del mercado nacional. Aspectos como calidad y precio son actualmente compatibles con la dimensión del mercado y con las exigencias de la mayoría de los consumidores [Lapolli et al.,1995]. Esto es vital para la implementación de las franquicias de Vinotecnia. La creciente importancia que se le está dando al vino de calidad hace más probable la aceptación de la tecnología propuesta por la empresa para mejorar la bebida.

En busca de más espacio en este mercado, los productores brasileños descubrieron que la mejor manera de combinar calidad con productividad residía en la base de la vitivinicultura: el viñedo. El nivel tecnológico alcanzado por el sector agroindustrial nacional de vinos de calidad era comparable al existente en los países de avanzada vitivinicultura; sin embargo, contradictoriamente, a pesar de utilizar tecnologías de vinificación avanzadas, las bodegas no conseguían alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados. Por consiguiente, como estrategia para alcanzar este objetivo, se invirtió en procesos que aumentarían la tecnificación del cultivo de la vid, lo que es ya una realidad en algunas zonas vinícolas del sur del país. Es por esto que se piensa que dado los esfuerzos que se están haciendo para mejorar cada vez más la calidad del vino la desalcoholización por Ósmosis Inversa para encontrar los *sweet spots* va a ser muy bien acogida en este mercado.

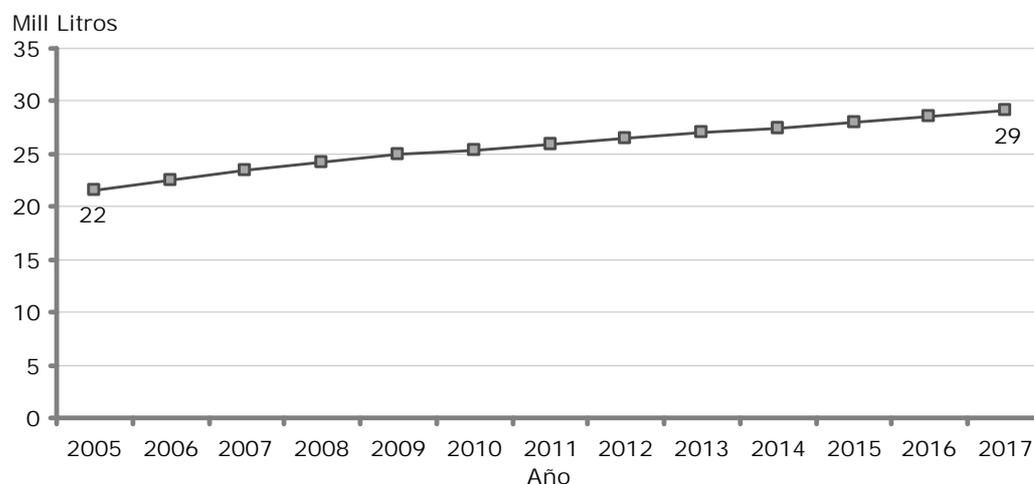
La producción de vino en Brasil se muestra en la Figura 2.7. Usando los criterios establecidos para Argentina se puede llegar a una primera aproximación del volumen de vino que va a demandar el servicio de desalcoholización.



**Figura 2.7. Producción vino Brasil<sup>10</sup>**

Como sucede en la Argentina, también en Brasil la producción total de vinos disminuye pero no así la producción de vino fino. Es por esto que para proyectar la demanda de vino premium se supuso que la misma crecería anualmente un 6% anual para luego normalizarse en un 2% (ver Figura 2.8).

<sup>10</sup> Fuente: UVIBRA. Uniao Brasileira de Vitivinicultura. <http://www.uvibra.com.br>



**Figura 2.8. Demanda de vino premium proyectada Brasil**

En Brasil actualmente no se promueve la desalcoholización por Osmosis Inversa, es por esto que el market share al empezar la empresa será del 100%. Se prevé ingresar en el mercado brasilero en el año 2008 (ver apartado 3.3).

#### **2.6.2.2. Reseña del mercado Uruguayo**

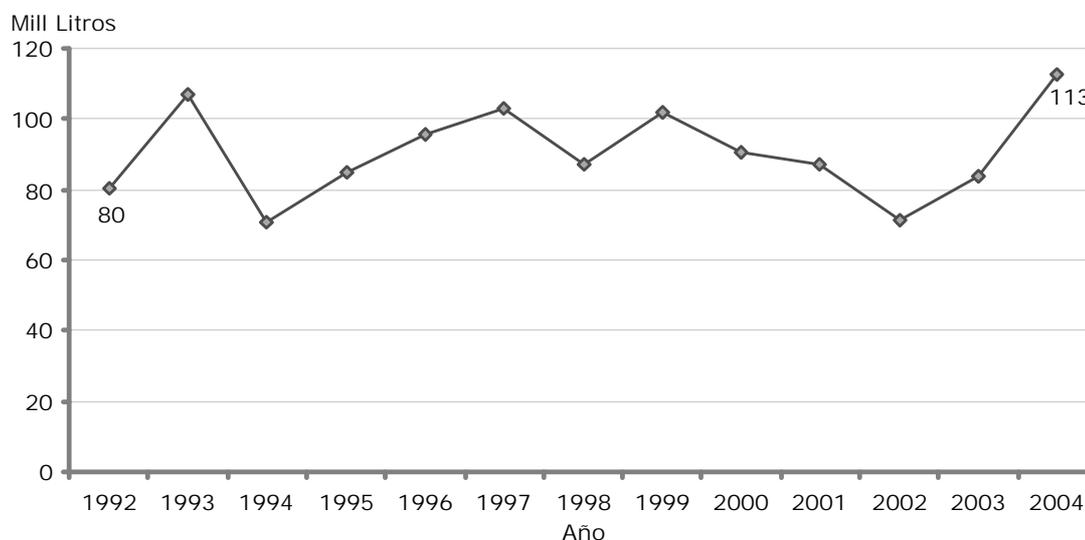
Como se expuso anteriormente la demanda del servicio está relacionada con la cantidad de vino producida. El Instituto Vitivinícola Nacional de Uruguay (INAVI) no presenta estadísticas desagregadas por calidad de vino, sino que brinda información sobre la producción total de vinos en ese país.

Es importante señalar que el mercado uruguayo, dada la proximidad geográfica y la semejanza social, tiende a comportarse en determinados aspectos de manera similar al argentino. Es de esperar por lo tanto que la producción uruguaya de vinos Premium siga la misma tendencia que la argentina. Esto se ve ratificado en el creciente reconocimiento mundial que tienen los vinos uruguayos<sup>11</sup>.

La cantidad total producida fue sufriendo variaciones bastante pronunciadas durante los últimos diez años. Pasada la recesión regional que hubo cerca del 2000 la producción de vino empezó a crecer súbitamente con incrementos de hasta el 34% anual (ver Figura 2.9).

---

<sup>11</sup> <http://www.vino-uruguay.com>



**Figura 2.9. Evolución de la elaboración total de Vinos en el Uruguay<sup>12</sup>**

Aplicando los mismos criterios que se aplicaron en Argentina se puede llegar a determinar una proyección de la demanda que habrá para el servicio de desalcoholización de vinos en Uruguay. De esto se denota que la demanda total de desalcoholización al año 2017 será de 14 bodegas. Se tienen en cuenta que la franquicia uruguaya comenzará en el año 2008 según el cronograma de franquicias a abrir (ver apartado 3.3)

En la actualidad no hay empresa que brinde el servicio de desalcoholización de vinos en Uruguay. Es por esto que se espera que en un principio la franquicia de Vinotecnia tenga el total del market share disminuyendo este a medida que la competencia crezca a través de los años.

## **2.7. Rentabilidad propia del proyecto**

Sin tener en cuenta los costos en que incurrirán los franquiciantes por obtener y mantener el contrato de franquicias (*Initial fee* y *Royalties*) a continuación se muestran los aspectos económicos fundamentales del proyecto. Para mayor detalle ver el Anexo 6.1. Vinotecnia S.A. – Proyecto de Inversión.

### **2.7.1. Inversiones**

Las inversiones principales son en la máquina de OI que cuesta Us\$ 30.000 y en los filtros de la máquina (Us\$ 3.000). Las otras inversiones son asimilables (viajes, gastos en ferias para dar a conocer el servicio, etc.).

### **2.7.2. Costos**

Los costos fijos están compuestos por los laborales (sueldos de la estructura administrativa y comercial), las amortizaciones y los servicios generales.

<sup>12</sup> Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura, Uruguay. <http://www.inavi.com.uy>.

	En Us\$
Costos Fijos	70.830
Laborales Fijos	46.800
Presidente	21.000
Comercial	12.000
Administrativo	9.000
Casero	4.800
Amortizaciones	12.687
Servicios Grales. E impuestos municipales	3.600
Servicios Contratados	7.743

**Tabla 2.3. Costos fijos para el año 1**

Los costos variables dependen de la demanda del servicio y en el están incluidos el personal que trabaja directamente con máquina y el costo de transporte.

### 2.7.3. Ingresos

Vinotecnia cobra su servicio por litro de vino procesado. La empresa cobrará 0,175 Us\$/litro. Los ingresos varían dependiendo la demanda propia de cada emprendimiento que está en función del país en que se desarrolle.

### 2.7.4. Índices económicos

Suponiendo la demanda explicada para Argentina y sin tener en cuenta los *Royalties* ni el *Initial fee* se configuran los siguientes índices económicos para una operación de 10 años.

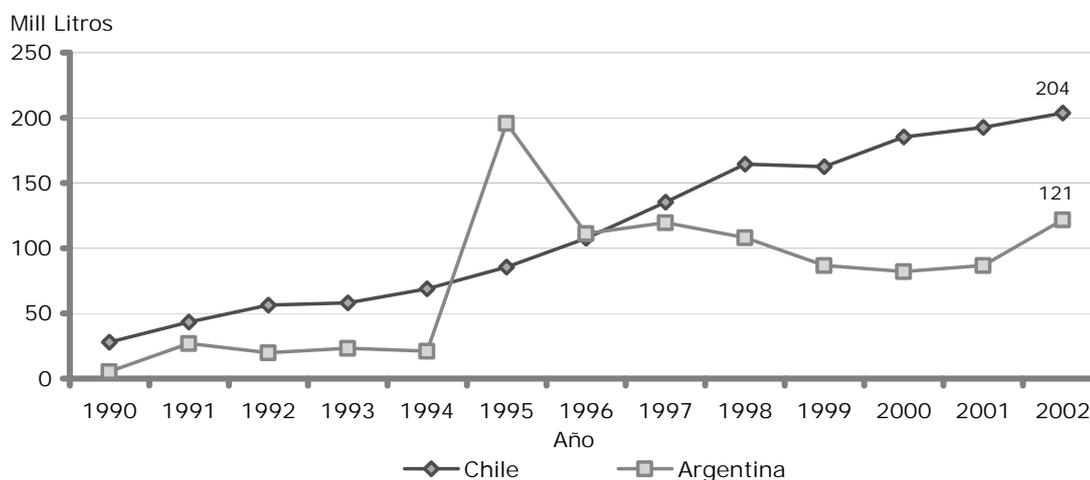
Resultados	
Tasa de Desc.	19%
VAN	Us\$ 351.382
TIR	76%
Período de Rec.	2

**Tabla 2.4. Índices Económicos**

## 2.8. Correlación con el mercado chileno

La estimación del crecimiento de la producción de vinos en Argentina puede ser de alguna manera fundamentada por lo que sucedió en Chile en los últimos 10 años. Si el vino mejora, y si trasciende mundialmente esta realidad, es muy probable que la producción de vinos en sí crezca. Es por esto que la promoción de la vitivinicultura es de gran importancia para que aumente la cosecha de vino en un país. Como Argentina tiene una similar capacidad de producción de buen vino que Chile (esto es debido a las similitudes geográficas de ambos países) es válido suponer que si de alguna manera se sigue el camino que tomó este país en cuanto a promoción de la vitivinicultura se crezca de similar manera en cuanto a la producción.

La exportación de los vinos chilenos esta en crecida desde hace más de 10 años y este es un fenómeno que en vez de detenerse parece potenciarse (ver Figura 2.10).



**Figura 2.10. Volumen de exportación vinos. Chile y Argentina**

Entre algunos de los aspectos centrales que se conjugaron para que el vino chileno alcanzara esos niveles deben mencionarse los cambios experimentados al interior de las propias viñas (en los procesos de producción), un plan de promoción internacional desarrollado en conjunto por toda la industria, donde también hay espacio para las iniciativas particulares y, ciertamente el aumento del consumo mundial de vino.

La industria vitivinícola chilena está constituida por dos polos principales.

Por una parte, la Asociación de Exportadores y Embotelladores de Vino, entidad que agrupa a las viñas más antiguas del país (cuyas exportaciones corresponden a cerca del 80 % del total) y que producen toda la gama de vinos, desde a granel hasta premium; y por la otra, la Asociación de Productores de Vinos Finos de Exportación (Chilevid), que reúne a las viñas más jóvenes y que se han posicionado sólo en el segmento de los vinos de mayor valor agregado. La coordinación entre ambas instituciones dio vida, en 1994, a la WOCI (Wines of Chile Internacional).

Con una oficina estable en Londres desde mediados de 1995, desde donde se encarga de la promoción del producto en Europa, la WOCI es un organismo que se ha dedicado a establecer contactos con la prensa especializada, organizar degustaciones con los importadores locales y preparar la presencia chilena en las principales ferias del ramo.

Como resultado de este trabajo, Chile ha estado presente en las últimas versiones de las principales ferias de vino del mundo.

Además, Chile es participante seguro en los eventos con más tradición, como la Vinexpo de Francia, la Feria Mundial del Vino de Bélgica, la London Wine Trade Fair, la Prowine de Alemania, o la VinItaly.

En la Argentina se creó en marzo del 2004 un organismo llamado COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina). El mismo fue creado para gestionar y coordinar la implementación del denominado Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 – PEVI (ver Anexo 6.3. Plan Estratégico Vitivinícola Argentina).

Esta Plan fue diseñando con la participación activa de los distintos segmentos que conforman la cadena vitivinícola de Mendoza, San Juan, La Rioja, Catamarca, Río Negro y Neuquén, con la conducción de la SAGPyA -a través de sus organismos dependientes: el INTA y el Instituto Nacional de Vitivinicultura- y el apoyo de los gobiernos provinciales.

El PEVI apunta a conformar una de las primeras políticas de Estado en materia productiva que registra el país. Los objetivos estratégicos son posicionar los grandes vinos varietales en los mercados del norte, desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos, e impulsar el desarrollo de los pequeños productores para integrarlos en el negocio vitivinícola, de uva en fresco y de jugo concentrado.

De esta manera se puede ver que la Argentina sigue los pasos de Chile en cuanto a la unión estratégica de los productores de vino para promover la industria. Entonces al apreciar que en Chile esto dio buen resultado se puede de la misma esperar que en Argentina siga una tendencia similar. Es lógico que no necesariamente tiene que resultar bien en Argentina lo que resultó bien en Chile, pero de alguna manera tener un antecedente similar exitoso valida indirectamente la estimación creciente de la industria vitivinícola argentina hecha analíticamente (ver apartado 2.6.1.1. Proyección).

### 3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Con el paso del tiempo las franquicias han probado ser un sistema exitoso de expansión. Sólo en EE.UU. y Canadá hay más de 2.500 franquiciantes superando las 400.000 franquicias.

Pero por más que el sistema sea exitoso, esto no significa que cualquier empresa que lo aplique lo pueda hacer con éxito. Es por esto que siempre se requiere realizar un análisis de factibilidad de implementación de franquicias a cada empresa que desea incursionar en este sistema comercial.

El concepto de franquicias esta basado en la imitación de un negocio exitoso. Los honorarios que pagan los franquiciados son para retribuir:

- El permiso de uso de una marca que es conocida en el mercado y toma valor al estar asociada a un éxito comercial previo.
- El *know how* que puede aportar el franquiciante dado su amplio conocimiento del negocio.
- La experiencia en la dirección del emprendimiento transmitida por el franquiciante.

Vinotecnia no puede ofrecer ninguna de esas cosas ya que aún es un proyecto en etapa de prefactibilidad. Es por esto que en rigor de verdad la empresa no debería en este momento pensar en un sistema de franquicias sino en convertir su negocio en un éxito. Después de que se vea comprobado el buen desenvolvimiento de Vinotecnia en el mercado Argentino (para el cual fue en primer momento pensada) recién entonces la empresa debería considerar si le conviene expandirse, y de ser así si la expansión por medio del sistema de franquicias es la adecuada.

Esta es la razón de porque generalmente cuando se le entrega una franquicia Master a una empresa esta suele poner primero locales propios para luego vender la franquicia.

Para analizar la eventual conveniencia de la apertura de franquicias se hace la suposición de que Vinotecnia abre dos negocios con capitales propios, que estos tienen mucho éxito y la marca se vuelve reconocida. Entonces después de dos años de funcionamiento de la empresa con locales propio se procede a analizar la conveniencia de la expansión por medio del sistema de franquicias.

Las expansiones con locales propios son mucho más costosas que la expansión por medio de franquicias. Para los locales propios Vinotecnia debe invertir aproximadamente Us\$ 65.000 por cada negocio mientras que en la apertura de franquicias invierte sólo en gastos comerciales y en el prorrateo de los gastos en consultoría para hacer los contratos y manuales de franquicia.

### 3.1. Definición de los parámetros económicos

Una de las cosas a definir para utilizar el sistema de franquicias son las variables económicas del mismo definidas en el apartado 1.5.

#### 3.1.1. Initial fee

Al no ser un proceso conocido por muchos es necesario crear un atractivo especial para que los potenciales franquiciantes acepten llevar adelante una franquicia. Es por esto que se consideró poner un *Initial fee* bajo, de Us\$ 7.000. En el mercado los *Initial fees* son variados, cuanto más atractivo es el negocio el *Initial fee* es más alto. Si en su momento el emprendimiento resulta un éxito se puede subir esta suma

Como ejemplo se puede citar a McDonalds que hoy en día cobra un *Initial fee* de Us\$ 45.000 pero hace menos de 4 o 5 años estaba cobrando un *fee* de Us\$ 25.000.

#### 3.1.2. Royalties

Estudiando el impacto de las regalías sobre el negocio para los franquiciados se resolvió cobrar regalías anuales por un valor equivalente al 10% de las ventas brutas.

### 3.2. Análisis de variables más relevantes

Tomando como base lo sugerido por Jorge A. Hermida<sup>13</sup> a continuación se analizarán ciertas características de la empresa para decidir sobre la factibilidad de Vinotecnia S.A. para insertarse en un sistema de franquicias.

Para lo siguiente se utilizara la proyección de producción Argentina de vinos Premium hecha en el apartado 2.6.

#### 3.2.1. Monto de inversión necesaria para el proyecto

La inversión inicial que hay que hacer en este proyecto está compuesta por los ítems mostrados en la Tabla 2.4.

INVERSIONES	Us\$	%
Máquina de OI	35.625	50%
Filtros	3.000	4%
Camioneta	14.130	20%
Computadoras, Celulares, IT	2.000	3%
Asimilables	9.000	13%
Initial fee	7.000	10%
<b>TOTAL</b>	<b>70.755</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3.1. Inversiones iniciales**

En el rubro “Asimilables” se encuentran las erogaciones hechas para estudiar mejor el mercado propio de cada país, los viajes y estadías que deberán hacer los potenciales

---

<sup>13</sup> Hermida, J. 1993. Marketing de Concepto + Franchising. 220 páginas. Ediciones Macchi. ISBN 950-537-249-3

franquiciantes, gastos para participar en ferias y/o exposiciones referidas a tecnología aplicada en la industria vitivinícola y la inversión en otras estrategias de marketing para publicitar el comienzo de la actividad del negocio.

### 3.3. Cronograma de franquicias a abrir

Ya habiendo dos negocios propios de Vinotecnia en Argentina, dada la demanda calculada se pueden abrir sólo dos sedes más de la empresa en este país. Se podrá expandir a Uruguay y a Brasil. Pero acá se presenta el dilema de si lo exitoso en Argentina será también exitoso en Uruguay y en Brasil. Como la cultura uruguaya es bastante parecida a la argentina y como el mercado uruguayo no da cabida para más de un solo franquiciado se puede pensar que sería probable que se consiga alguien que tome la franquicia de manera más rápida. En cuanto al mercado brasilero se van a tener que imponer más esfuerzos comerciales para que se hagan realidad las franquicias en ese país. Esto se va a ver reflejado en una mayor inversión comercial.

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas se estimó un cronograma de apertura de las franquicias en los tres mercados en los que se quiere incursionar. Los mayores esfuerzos comerciales van a estar enfocados en Argentina y en Brasil ya que estos son los dos países con mayor producción de vino. En la Figura 3.1 se muestra la cantidad de franquicias que habrá instalada en cada país por año.

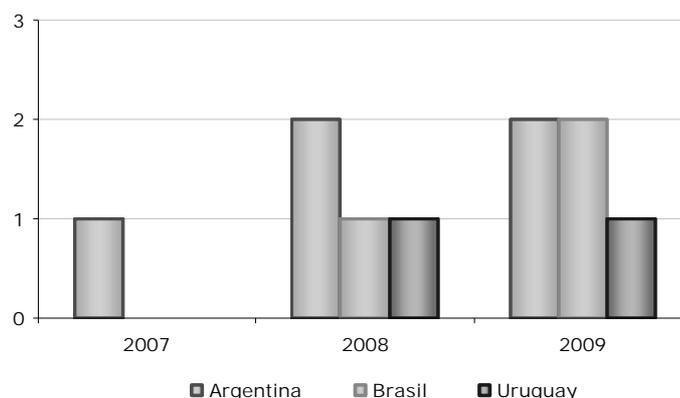


Figura 3.1. Cantidad de franquicias instaladas (acumulativo)

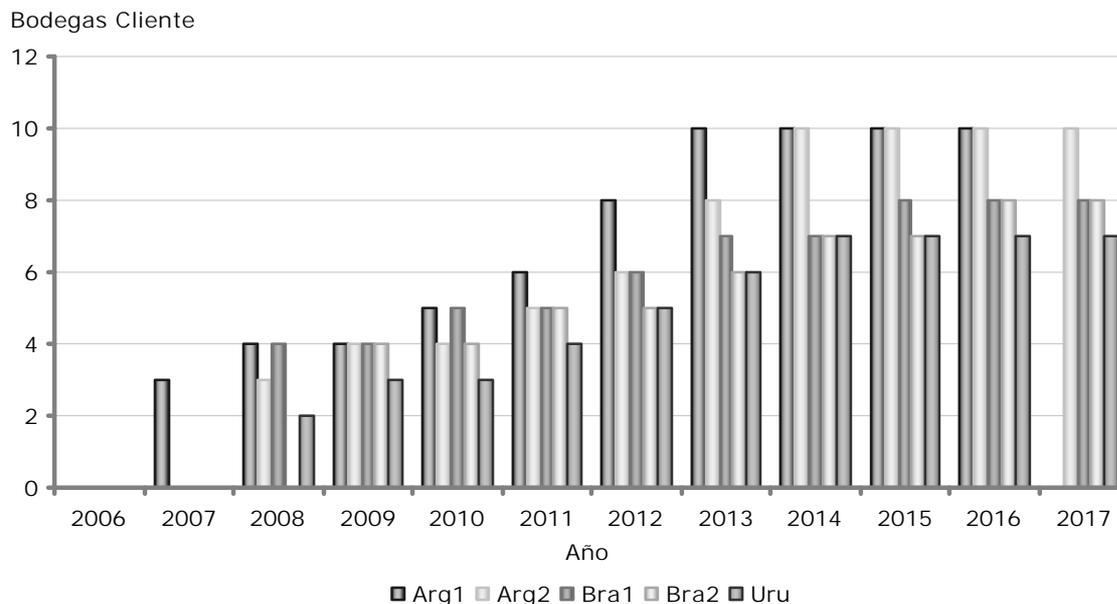
### 3.4. Tipo de franquicias para otorgar

Vinovation, Inc. brindaría a Vinotecnia S.A. una franquicia Master para la región Sudamericana sin incluir Chile (dado que ahí ya hay un representante de esta firma). Por lo tanto Vinotecnia estaría dando a los franquiciados Subfranquicias (ver apartado 1.3. Clases de franquicias).

### 3.5. Monto de ventas de cada franquicia para los primeros años

Del total de la demanda de la industria de cada país cada franquicia de Vinotecnia tomará una porción (el resto lo tomará la competencia). Haciendo un análisis de cuantas bodegas puede llegar a tener como cliente cada módulo (ver Figura 3.2) y teniendo en

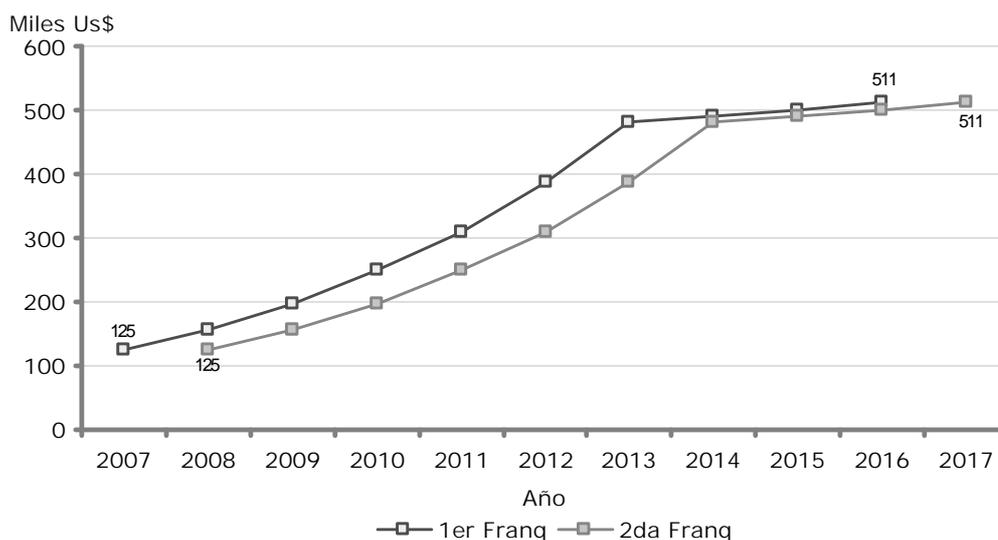
cuenta el cronograma de instalación de las franquicias, se concluye cuantos clientes puede tener cada franquicia y por lo tanto cuantos ingresos.



**Figura 3.2. Cantidad de clientes proyectada por franquicia.** Las franquicias argentinas tendrán la mayor cantidad de clientes seguidas por las brasileras y luego la uruguaya.

### 3.5.1. Argentina

Teniendo en cuenta la cantidad de clientes y el cronograma de instalación de franquicias se calcula el total de los ingresos para las dos franquicias que van a ser realizadas en Argentina como se muestra en la Figura 3.3.

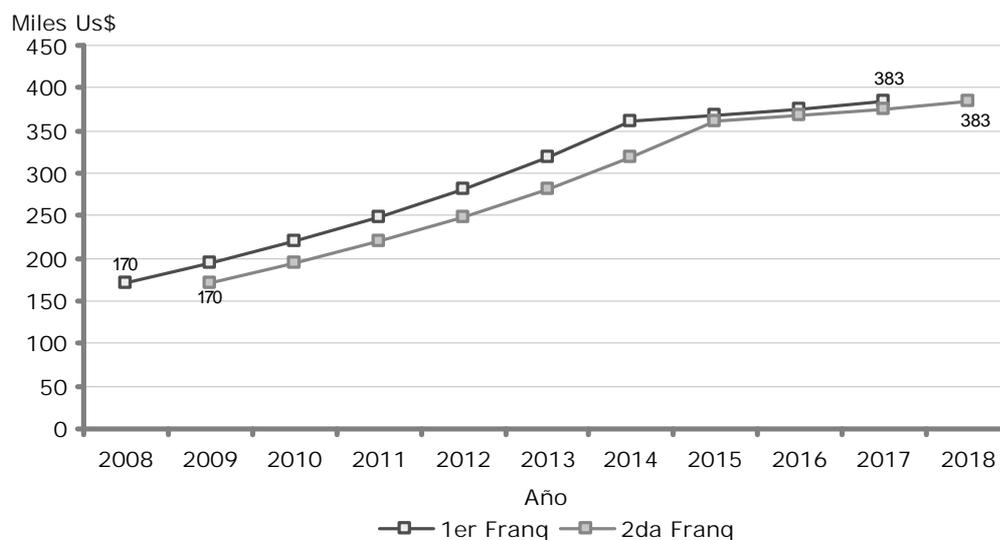


**Figura 3.3. Ingresos franquicias Argentina**

### 3.5.2. Brasil

Como se comentó anteriormente el mercado brasileros está tomando muy en cuenta la mejora de su vino de calidad. Esto se muestra en la fuerte penetración de la tecnología en el comienzo de las franquicias y se ve reflejado en las ventas de los primeros años de

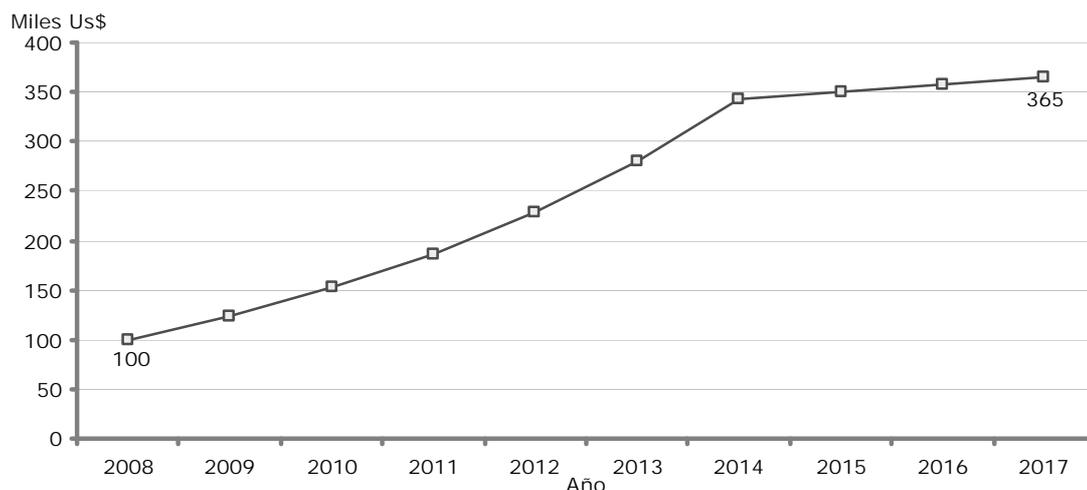
las mismas (ver Figura 3.4), haciendo que los módulos en este país sean los que tengan el menor período de recupero.



**Figura 3.4. Ingresos franquicias Brasil**

### 3.5.3. Uruguay

Dado que en el 2017 se estimó que habrá 14 empresas solicitando el servicio, y se supone que para entonces también habrá competencia, sólo es posible acceder al mercado Uruguayo con un solo módulo franquiciado. Este módulo tendrá los ingresos que se muestran en la Figura 3.5.



**Figura 3.5. Ingresos franquicia Uruguay**

### 3.6. Obligaciones del franquiciado al franquiciante

Los *royalties* que las franquicias deben pagar al franquiciante son proporcionales a las ventas que se muestran en el apartado 3.5 y son abonados anualmente, no así como el *initial fee* de Us\$ 7.000 que es sólo abonado una sola vez. Se consideró para hacer los cálculos económicos que el honorario de ingreso es aportado un año antes de empezar la franquicia, con lo cual el mismo es hecho al mismo tiempo que se ejecutan las inversiones iniciales del proyecto.

A continuación (ver Tabla 3.2) se presentan los royalties que debe abonar cada franquicia a la central de Argentina. Nótese como las franquicias Brasileñas tienen al comienzo una carga mayor que Argentina para luego posicionarse con una erogación similar a la que se asume en Uruguay.

Frang	2006	2007	2008	2009	2010-2015	2016	2017	2018
Arg1		12.457	15.757	19.837	241.806	51.095		
Arg2			12.457	15.757	211.549	50.093	51.095	
Bra1			16.996	19.377	179.826	37.583	38.335	
Bra2				16.996	162.357	36.846	37.583	38.335
Uru1			9.975	12.379	154.331	35.753	36.468	

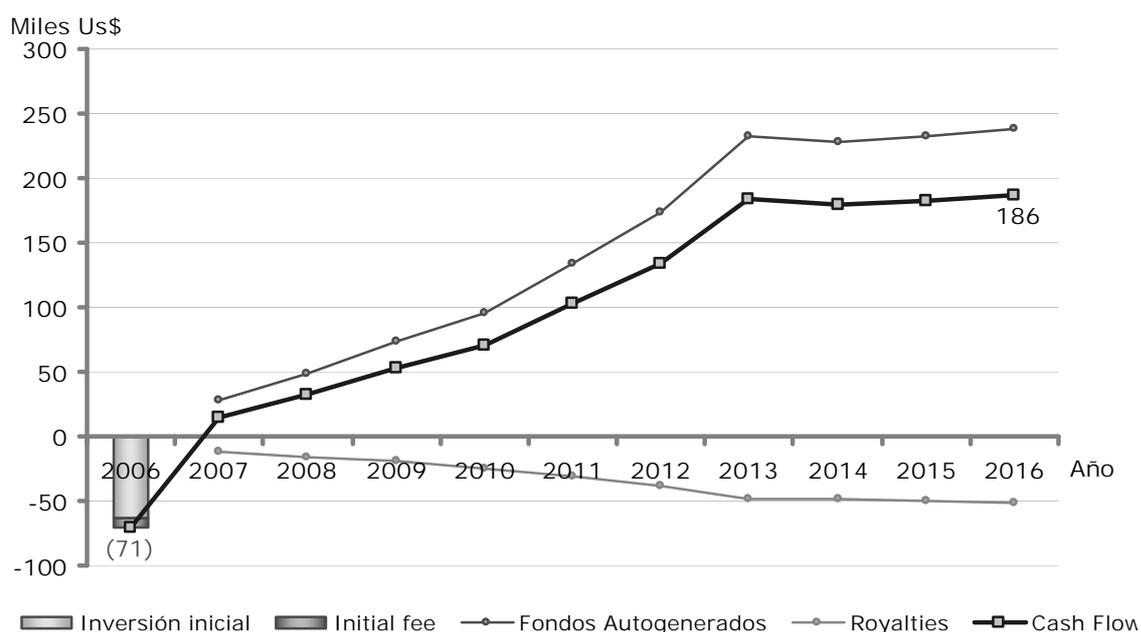
**Tabla 3.2. Royalties Franquicias**

### 3.7. Costos de un módulo de franquicias

Lo que más afecta al proyecto son los costos fijos (generalmente mayores a un 60% de los costos totales) que son de Us\$ 61.790. Para ver más detalle de los mismos se lo puede hacer en el Anexo 6.1. Vinotecnia S.A. – Proyecto de Inversión.

### 3.8. Utilidad de cada módulo franquiciado

Para cada módulo se calculó un *cashflow* propio del negocio. Se corroboró luego que las obligaciones que deben contraer los franquiciados no los dejen en una situación financiera comprometida. En la Figura 3.6 se muestra a modo ilustrativo el cálculo hecho para la primera franquicia que se abrirá en Argentina. Los fondos autogenerados son aquellos que tendría la franquicia sin tener en cuenta los *royalties*. Entonces se construye el *cash flow* real restándole a este las Inversiones iniciales, el *initial fee* y los *royalties*.



**Figura 3.6. Cash Flow primera franquicia Argentina**

Se puede notar entonces que después de hacer la primera inversión y el pago del *initial fee* la franquicia llega a tener siempre un *cash flow* positivo, por lo tanto no necesita ningún aporte de capital posterior.

Habría que analizar de vuelta lo dicho anteriormente si el franquiciado opta por financiar la primera inversión a través de un crédito.

En la

Franq	2006	2007	2008	2009	2010-2015	2016	2017	2018
Arg1	(71)	15	33	53	852	186	-	-
Arg2	-	(71)	15	33	724	182	186	-
Bra1	-	(71)	39	52	579	126	130	-
Bra2	-	-	(71)	39	506	125	126	130
Uru1	-	(71)	7	15	470	124	122	-

Tabla 3.3 se muestra el *cash flow* de las demás franquicias.

Franq	2006	2007	2008	2009	2010-2015	2016	2017	2018
Arg1	(71)	15	33	53	852	186	-	-
Arg2	-	(71)	15	33	724	182	186	-
Bra1	-	(71)	39	52	579	126	130	-
Bra2	-	-	(71)	39	506	125	126	130
Uru1	-	(71)	7	15	470	124	122	-

**Tabla 3.3. Cash Flow franquicias**

### 3.9. Estructura de gastos que originará la franquicia

Vinotecnia S.A. contratará una persona que se encargue de las franquicias. Está estará cobrando un sueldo de AR\$ 2.000 por mes. Teniendo en cuenta las cargas sociales da un sueldo de Us\$ 12.000 por año que el mayor gasto que tiene Vinotecnia como franquiciante. De igual manera se tomarán los servicios de una consultora para que realice todos los manuales que sean pertinentes y los contratos de franquicia. En particular se necesitarán hacer tres contratos distintos (uno para Argentina, otro para Uruguay, y otro para Brasil). El costo de estos estará asignado a las franquicias de cada país.

Se tomo como criterio prorratear los gastos del empleado de franquicias entre todas las franquicias que estén en funcionamiento en el año en cuestión. Es por esto que la primer franquicia que abre en la Argentina se ve duramente castigada en el 2006 con todo un sueldo anual de Us\$ 12.000. Para el 2007, se supuso que ya estaría en tratativas la apertura de una franquicia más en Argentina, la franquicia Uruguaya y la primera franquicia Brasilera, es por esto que el sueldo del empleado se ve prorrateado en los 4 módulos y no afecta tanto el rendimiento de cada proyecto de franquicia en particular.

Además se toma en consideración los gastos en que se va a incurrir para capacitar y dar apoyo a las franquicias (viajes, estadías, etc.).

Se tiene en cuenta todos los gastos comerciales en los cuales se van a incurrir para poder conseguir personas que se presten para ser franquiciados. Se tuvo en cuenta pasajes de avión y estadías en hoteles. Estos gastos fueron aplicados un año antes del inicio de cada franquicia.

### 3.10. Índices Económicos

#### 3.10.1. Franquiciados

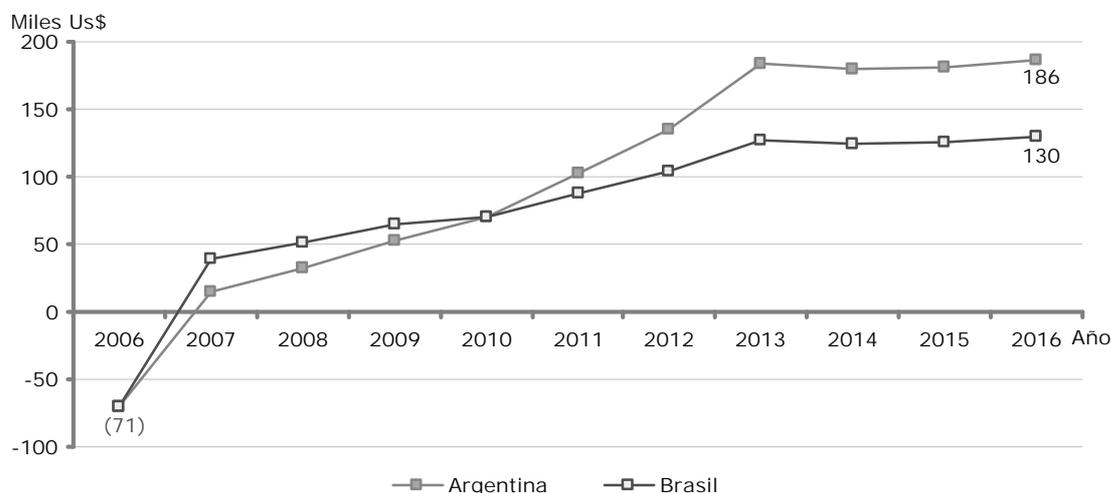
En la Tabla 3.4 se ven los índices económicos de las franquicias.

	TIR <sup>14</sup>	VAN	PR
Arg1	64%	Us\$ 291.890	2 años
Arg2	64%	Us\$ 291.890	2 años
Bra1	77%	Us\$ 263.070	1 año
Bra2	77%	Us\$ 263.070	1 año
Uru1	47%	Us\$ 158.739	3 años

**Tabla 3.4. Índices económicos franquicias**

Nótese que las franquicias más llamativas son aquellas de Argentina y de Brasil. En Argentina se prevé el éxito del proyecto básicamente por el tamaño del mercado mientras que en Brasil la proyectada aceptación de la tecnología hace que las franquicias puedan desarrollarse de una manera favorable.

Los flujos de fondos de Argentina y Brasil son los que se muestran en la Tabla 3.5.



**Tabla 3.5. Flujo de fondos por módulo de franquicias Argentina y Brasil**

El proyecto de Brasil tiene un recuperado mucho más rápido los primeros años para luego descender su flujo de fondos debajo de las franquicias argentinas para el año 2011. Últimamente la economía regional estuvo marcada por variaciones bastante acentuadas, con lo cual se puede afirmar basándose en los últimos 20 años de historia que ni la economía brasilera, ni la argentina son estables (se podría decir más bien que siguen un modelo *Stop & Go*). Es por esto que las personas son más reticentes a confiar en promesas de ingresos a largo plazo, y prefieren obtener el retorno a una inversión lo antes posible. De esta manera la franquicia brasilera se vuelve la más tentadora de todas ya que su período de recuperado es el menor, lo cual (a flujos similares) se ve reflejado en

<sup>14</sup> Se asume que el franquiciado dispone de los fondos al momento de realizar la inversión. Si tuviera que endeudarse y disponer de los fondos con anterioridad al día uno la TIR sería ligeramente inferior.

su mejor TIR respecto de la franquicia Argentina. Además el VAN es de un monto similar al argentino.

El proyecto de Uruguay es el que menos sobresale de los tres países. Esto es debido al pequeño mercado de vinos de ese país que hace que haya menos probabilidad de aceptación del servicio que se quiere prestar. De todas maneras el valor absoluto de la TIR es significativo, por lo cual en si mismo es un buen proyecto.

### 3.10.2. Franquiciante

Para administrar las franquicias Vinotecnia (el franquiciante) creará una unidad estratégica de negocios (UEN) para tal fin. A esta unidad de negocios se le asignará un monto inicial de Us\$ 16.000 para que pueda ejecutar el *business plan* descripto anteriormente.

El flujo de fondos de la unidad de negocios toma en consideración como ingresos los honorarios que pagan los franquiciados y como egresos los gastos descriptos en el apartado 3.9.

Se acuerda tener una caja mínima de Us\$ 500, y con los dividendos que surgen se calcula la rentabilidad del negocio.

	2005	2006	2007	2008-2017	2018
Caja Inicial	0	16.000	500	500	500
Flujo	0	(15.500)	1.787	1.267.254	18.335
Dividendos	(16.000)	0	1.787	1.267.254	18.335
Caja Final	16.000	500	500	500	0

**Tabla 3.6. Flujo de Fondos Franquiciante**

De la Tabla 3.6 se desprenden los índices mostrados en la Tabla 3.7

TIR <sup>15</sup>	99%
VAN	Us\$ 303.819
PR	2,5 años

**Tabla 3.7. Índices Económicos Franquiciante**

Como queda demostrado en los índices, para Vinotecnia la expansión por medio del sistemas de franquicias es muy rentable y tiene retornos lo suficientemente altos y rápidos para considerar que es una muy buena opción.

<sup>15</sup>Por simplicidad de cálculo se asumió que el fondo estaba disponible el día 0 del proyecto, con lo cual la TIR real es ligeramente superior.



#### 4. CONCLUSIONES

Es oportuno recordar en este momento las ventajas que tiene un franquiciado en el apartado 1.7:

- La garantía de independencia, continuidad y pertenencia a una cadena apreciable e identificable por el público.
- El conocimiento del negocio a través de la experiencia acumulada del franquiciante. Adquisición de un *know-how*.
- El conocimiento casi *a priori* de la rentabilidad del negocio.
- El lanzamiento más rápido y con más probabilidades de éxito considerando la notoriedad de la marca, del logo y gracias a una gran experiencia colectiva. Es el beneficio de una marca común.
- Al ser la gestión del surtido y selección de los proveedores responsabilidad del franquiciante, el franquiciado puede concentrarse casi exclusivamente en la calidad de atención a sus clientes.

Menos la última ventaja, nótese que todas las demás tienen que ver con el conocimiento previo del negocio por parte del franquiciante. En el caso de Vinotecnia, al no haber empezado esta empresa a operar, no puede ofrecerle a los futuros franquiciados ninguna de las cosas que ellos querrían y verían como apetecibles para ingresar en el sistema de franquicias. Es por esto que se considera que en la actualidad no es factible la implementación de un sistema de franquicias a Vinotecnia S.A.

Igualmente, si Vinotecnia comenzase el negocio con locales propios y estos fuesen exitosos y aceptados por el mercado, la opción de expandirse con el sistema de franquicias sería muy rentable.

La expansión no podría ser muy grande en el mercado argentino ya que en este es probable que haya más competencia y además se supone que por lo menos dos locales propios de Vinotecnia estarían funcionando en el mismo. Luego sólo se podrían abrir dos negocios franquiciados en este lugar.

Dado que la franquicia Master que tiene Vinotecnia es para América del Sur (sin Chile) los otros países a los que se podría expandir son Brasil y Uruguay (descartando a Bolivia y Paraguay por la escasa producción vitivinícola). En Brasil el mercado puede soportar sin saturarse la creación de dos locales franquiciados mientras que en Uruguay esta capacidad se reduce a un solo negocio de Vinotecnia.

Las franquicias en el mercado brasilero son las que tendrían mayor atractivo para los potenciales franquiciados con un recuperado de la inversión de 1 año y una TIR del 77%, seguidas por las de Argentina con recuperos de 2 años y TIR del 64%. La franquicias Uruguayas serían relativamente hablando menos llamativas, pero de igual manera son muy rentables.

Como franquiciante el proyecto de franquicias es totalmente rentable con un período de recupero aceptable. Es por esto que, cuando sea posible, la opción de franquiciar el negocio es recomendada.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Hermida, J. 1993. Marketing de Concepto + Franchising. 220 páginas. Ediciones Macchi. ISBN 950-537-249-3

Bibliotheca Millennio. 1995. Derecho de la distribución comercial. El Navegante Editores.

Hill Charles y Jones Gareth. 1996. Administración estratégica "un enfoque integrado". Editorial Mc Graw Hill

Matias Aleman Marco. Normatividad subregional sobre marcas de productos y servicios. Editorial Top Management International.

Irazabal, America Alicia. 1999. Franquicias. 192 páginas. Editorial Aplicacion Tributaria S.A. ISBN 987-913-848-1

Bescós, M. 1992. Factoring y Franchising. Editorial Pirámide. ISBN 843-680-523-2

E.J.Ourso College of Business Admin., Lousiana State Univ. <http://www.bus.lsu.edu>

<http://FranquiciaWeb.com>

<http://www.franinfo.com>

Asociación Argentina de Franchising



## **6. ANEXOS**



## **6.1. Vinotecnia S.A. – Proyecto de Inversión**



## **6.2. Vino & Salud – Síntesis del estudio “Vinos Argentinos, Salud y Calidad de Vida”**



### **6.3. Plan Estratégico Vitivinícola Argentina**



**6.4. United States Code. Title 26. Chapter 51. Section 5041. Imposition and rate of tax**



## United States Code. Title 26. Chapter 51. Section 5041. Imposition and rate of tax

### (a) Imposition

There is hereby imposed on all wines (including imitation, substandard, or artificial wine, and compounds sold as wine) having not in excess of 24 percent of alcohol by volume, in bond in, produced in, or imported into, the United States, taxes at the rates shown in subsection (b), such taxes to be determined as of the time of removal for consumption or sale. All wines containing more than 24 percent of alcohol by volume shall be classed as distilled spirits and taxed accordingly. Still wines shall include those wines containing not more than 0.392 gram of carbon dioxide per hundred milliliters of wine; except that the Secretary may by regulations prescribe such tolerances to this maximum limitation as may be reasonably necessary in good commercial practice.

### (b) Rates of tax

(1) On still wines containing not more than 14 percent of alcohol by volume, \$1.07 per wine gallon;

(2) On still wines containing more than 14 percent and not exceeding 21 percent of alcohol by volume, \$1.57 per wine gallon;

(3) On still wines containing more than 21 percent and not exceeding 24 percent of alcohol by volume, \$3.15 per wine gallon;

(4) On champagne and other sparkling wines, \$3.40 per wine gallon;

(5) On artificially carbonated wines, \$3.30 per wine gallon; and

(6) On hard cider derived primarily from apples or apple concentrate and water, containing no other fruit product, and containing at least one-half of 1 percent and less than 7 percent alcohol by volume, 22.6 cents per wine gallon.

### (c) Credit for small domestic producers

#### (1) Allowance of credit

Except as provided in paragraph (2), in the case of a person who produces not more than 250,000 wine gallons of wine during the calendar year, there shall be allowed as a credit against any tax imposed by this title (other than chapters 2, 21, and 22) of 90 cents per wine gallon on the 1st 100,000 wine gallons of wine (other than wine described in subsection (b)(4)) which are removed during such year for consumption or sale and which have been produced at qualified facilities in the United States. In the case of wine described in subsection (b)(6), the preceding sentence shall be applied by substituting ''5.6 cents'' for ''90 cents''.

#### (2) Reduction in credit

The credit allowable by paragraph (1) shall be reduced (but not below zero) by 1 percent for each 1,000 wine gallons of wine produced in excess of 150,000 wine gallons of wine during the calendar year.

#### (3) Time for determining and allowing credit

The credit allowable by paragraph (1) -

(A) shall be determined at the same time the tax is determined under subsection (a) of this section, and

(B) shall be allowable at the time any tax described in paragraph (1) is payable as if the credit allowable by this subsection constituted a reduction in the rate of such tax.

#### (4) Controlled groups

Rules similar to rules of section 5051(a)(2)(B) shall apply for purposes of this subsection.

#### (5) Denial of deduction

Any deduction under subtitle A with respect to any tax against which a credit is allowed under this subsection shall only be for

the amount of such tax as reduced by such credit.

(6) Credit for transferee in bond

If -

(A) wine produced by any person would be eligible for any credit under paragraph (1) if removed by such person during the calendar year,

(B) wine produced by such person is removed during such calendar year by any other person (hereafter in this paragraph referred to as the 'transferee') to whom such wine was transferred in bond and who is liable for the tax imposed by this section with respect to such wine, and

(C) such producer holds title to such wine at the time of its removal and provides to the transferee such information as is necessary to properly determine the transferee's credit under this paragraph,

then, the transferee (and not the producer) shall be allowed the credit under paragraph (1) which would be allowed to the producer if the wine removed by the transferee had been removed by the producer on that date.

(7) Regulations

The Secretary may prescribe such regulations as may be necessary to carry out the purposes of this subsection, including regulations -

(A) to prevent the credit provided in this subsection from benefiting any person who produces more than 250,000 wine gallons of wine during a calendar year, and

(B) to assure proper reduction of such credit for persons producing more than 150,000 wine gallons of wine during a calendar year.

(d) Wine gallon

For the purpose of this chapter, the term 'wine gallon' means a United States gallon of liquid measure equivalent to the volume of 231 cubic inches. On lesser quantities the tax shall be paid proportionately (fractions of less than one-tenth gallon being converted to the nearest one-tenth gallon, and five-hundredths gallon being converted to the next full one-tenth gallon).

(e) Tolerances

Where the Secretary finds that the revenue will not be endangered thereby, he may by regulation prescribe tolerances (but not greater than 1/2 of 1 percent) for bottles and other containers, and, if such tolerances are prescribed, no assessment shall be made and no tax shall be collected for any excess in any case where the contents of a bottle or other container are within the limit of the applicable tolerance prescribed.

(f) Illegally produced wine

Notwithstanding subsection (a), any wine produced in the United States at any place other than the bonded premises provided for in this chapter shall (except as provided in section 5042 in the case of tax-free production) be subject to tax at the rate prescribed in subsection (b) at the time of production and whether or not removed for consumption or sale.

**Source**

(Added Pub. L. 85-859, title II, Sec. 201, Sept. 2, 1958, 72 Stat. 1331; amended Pub. L. 86-75, Sec. 3(a)(5), June 30, 1959, 73 Stat. 157; Pub. L. 86-564, title II, Sec. 202(a)(7), June 30, 1960, 74 Stat. 290; Pub. L. 87-72, Sec. 3(a)(7), June 30, 1961, 75 Stat. 193; Pub. L. 87-508, Sec. 3(a)(6), June 28, 1962, 76 Stat. 114; Pub. L. 88-52, Sec. 3(a)(7), June 29, 1963, 77 Stat. 72; Pub. L. 88-348, Sec. 2(a)(7), June 30, 1964, 78 Stat. 237; Pub. L. 89-44, title V, Sec. 501(c), title VIII, Sec. 806(a), June 21, 1965, 79 Stat. 150, 162; Pub. L. 93-490, Sec. 6(a), Oct. 26, 1974, 88 Stat.

1468; Pub. L. 94-455, title XIX, Sec. 1906(b)(13)(A), Oct. 4, 1976, 90 Stat. 1834; Pub. L. 100-647, title VI, Sec. 6101(a), Nov. 10, 1988, 102 Stat. 3710; Pub. L. 101-508, title XI, Sec. 11201(b)(1), (2), Nov. 5, 1990, 104 Stat. 1388-415, 1388-416; Pub. L. 104-188, title I, Sec. 1702(b)(5), Aug. 20, 1996, 110 Stat. 1868; Pub. L. 105-34, title IX, Sec. 908(a), (b), Aug. 5, 1997, 111 Stat. 876.)