



UCEMA

Maestría en Evaluación de Proyectos

TESIS

DIE KELLERBANK

TUTORES: Pedro, Del Campo

Pablo, Coccolo

ALUMNO: Leandro, Arias Ariet

Índice

Contenido

Índice.....	2
Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción.....	5
El Mercado.....	7
El Vino.....	7
Gastronómico.....	16
Clubes de vino y degustación.....	17
Muebles y Electrodomésticos.....	18
Principales puntos Gastronómicos.....	25
Análisis de Negocio.....	31
Perfil del consumidor.....	31
Características de la Cava.....	31
Análisis FODA.....	35
Descripción del Servicio.....	36
Propuesta de Valor.....	36
Die KellerBank.....	38
Acuerdos Comerciales.....	43
Fidelización de Clientes.....	44
Análisis Económico Financiero.....	45
Inversión Inicial.....	45
Modelo de Ingresos.....	46
Capital de Trabajo.....	51
Modelo de Costos.....	53
Tasa de Costo de Capital.....	56
Estados Resultados.....	59
Valuación por Descuento de Flujo de Fondos.....	60
Simulación de Riesgo y Análisis de Sensibilidad.....	60
Conclusión.....	64
Bibliografía.....	65
Anexo.....	66
Clases Sociales.....	66

Hidden Bars	69
WineBank	72
Cálculo y dimensiones de la Cava.....	75
Inversión Inicial	77
Anexo Teórico	80
Marketing & Fidelización de Clientes.....	80
Capital de Trabajo, Método de Bache Acumulado Máximo (BAM).	90
Herramientas de Valuación de Proyectos (VAN, TIR, TIRM)	90

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar un proyecto de inversión de un banco de vinos. Es decir el alquiler de cavas aptas para almacenar vinos de guarda durante tiempo prolongado, junto con el pertenecer a un selecto grupo de amantes y entusiastas de vino. La localización del banco se propone en el barrio de Recoleta en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dadas las características de su arquitectura y el segmento económico social que vive o frecuenta el Barrio.

En el análisis inicial del trabajo se presenta el estado actual del mercado, y la inexistencia de un producto de estas características y los casos de éxito en Alemania. La idea innovadora en una sociedad consumista, que valora la exclusividad, generó la idea para el proyecto presentado.

En la primera instancia de la evaluación del proyecto se realizaron diferentes análisis, se comenzó con el perfil del consumidor, las características que tendría KellerBank, como también la descripción del servicio y la puesta en valor del mismo. Estos nos permitieron traer estimaciones de las variables a considerar en una segunda instancia, el análisis económico financiero, en el cual realizamos una evaluación del proyecto de inversión a partir del descuento de flujos de fondos, utilizando la técnica CAPM. Donde se pudo calcular una inversión inicial \$ 2,533,000.00, para afrontar el alquiler del local, las reformas y los gastos asociados a la puesta en marcha del proyecto. En los resultados estimados se obtuvieron resultados favorables, VAN de U\$D 711,668.59, una TIR de 83% y un periodo de repago simple de dos años y ocho meses.

En una tercera etapa se evaluó la información y los resultados presentados, realizando un posterior análisis de variables destacadas y aspectos sensibles al proyecto. Para ello se realizaron análisis de márgenes, análisis de valores mínimos, y una simulación Montecarlo, que nos permitieron cuantificar los resultados anteriores, y observar la sensibilidad que presenta el proyecto ante variaciones en los escenarios planteados. Donde se pudo asegurar con el 95% de confianza que el proyecto arrojaría un VAN positivo.

Todo lo anterior nos llevó a conclusiones sobre el proyecto KellerBank, tanto en la cobertura de los objetivos planteados, como en la relación de la rentabilidad del proyecto y a la sugerencia concreta sobre la decisión de sí invertir en el proyecto.

Introducción

En los últimos años, se vio un gran crecimiento en la industria del vino en la Argentina. El vino está inmerso en la cultura argentina y año tras año el consumidor fue refinando su paladar, la venta de vinos de mejor categoría creció considerablemente, como también todo el mercado a su alrededor. Desde pequeños gadgets; kits quita corchos, decantadores, termómetros, etc. hasta las cavas eléctricas fueron poblando la mesa y las casas de los argentinos.

Dentro del mercado gastronómico y de vinerías, el crecimiento también fue importante dentro de la Argentina. En especial Buenos Aires, se caracteriza por una gran oferta rodeando el mundo del vino, Restaurants especializados, catas, clubes de vino, portales online y hasta mega exposiciones son algunas de las ofertas que tiene el consumidor para acercarse al vino.

En un mercado prácticamente saturado, es donde nace la necesidad de crear un nicho nuevo, un segmento aún más exclusivo y ofrecer algo completamente nuevo y no visto en Argentina. El proyecto, se basa en implementar una Cava, en forma de Banco, es decir dejar sus preciados vinos en el ambiente perfecto y seguros, además de pertenecer a un grupo selecto único y con inmejorables beneficios. Este proyecto está orientado a un nivel socioeconómico ABC1 exclusivamente. Donde el principal objetivo sea la distinción.

Físicamente el lugar tendrá un tamaño aproximado de 250 m², donde la mayor parte se encuentre en el subsuelo o sótano). Se estiman en principio entre las 200 y 230 cavas, que se dividen en 5 categorías:

- Pequeñas (capacidad 40 Botellas)
- Medianas (capacidad 90 Botellas)
- Grandes (capacidad 150 Botellas)
- Extra Grandes (capacidad 1000 Botellas)
- Premium (capacidad 3000 Botellas)

La decoración será rustica, poca iluminación, mucha piedra y madera. El diseño de los cofres se realizara en pre-moldeado y las puertas serán tipo reja con cerraduras individual. Se podrá ingresar al lugar las 24hs los 365 días del año. El lugar tendrá seguridad privada, monitoreo de ingreso y egreso de personas, el cual se realizara mediante tarjeta magnética.

Dentro se dispondrá de todo lo necesario para degustar el vino in situ. Destapador, copas, agua y snacks.

Además de la capacidad de botellas que el cliente puede estibar, se dispondrán de diferentes categorías de socios.

- Red (Acceso ilimitado, Beneficios limitados)
- Gold (Acceso ilimitado, Beneficios extra)
- Platinum (Full Access)
- Black (Full Access VIP)

Los usuarios de las cavas, Grandes y Extra Grandes, tendrán sin costo el servicio Platinum. Y los de las cavas Premium tendrán el servicio Black. El resto de los usuarios Recibe el servicio Red, pero con la opción de Incrementarlo con costo adicional.

Además se organizaran catas y eventos exclusivos para promocionar el lugar. Se organizaran descuentos en Restaurants especializados (posibilidad de descorche sin costo, descuentos y reservas de privilegio) y se realizara convenios con bodegas, con el fin de comercializar vinos a precios accesibles para nuestros clientes.

El Mercado

El Vino

Consumo Mundial¹

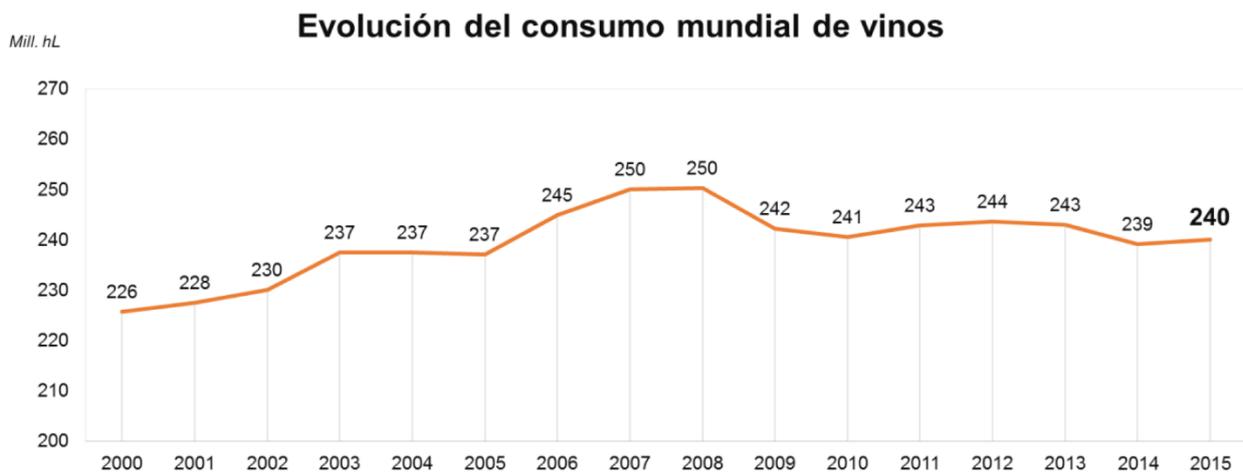
Desde el comienzo de la década de 1980, el consumo mundial de vino ha disminuido hasta mediados de la década de 1990. Al igual que en el caso de la producción, parece confirmarse que, tras casi 10 años de declive, se invierte la tendencia: el consumo mundial deja de caer y empieza a recuperarse lentamente.

En la siguiente Tabla se muestran los consumos históricos por temporada de vino en el mundo desde el año 1971, en la misma se puede observar la caída en los consumos promedio anuales, se puede observar como en la década de 1990 llega a su punto mínimo para luego revertir la tendencia.

Temporada	Consumo Promedio Anual [Mhl]
1971 - 1975	280
1975 - 1980	285
1981 - 1985	280
1986 - 1990	239
1991 - 1995	223
1996 - 2000	224

FUENTE OIV

En la siguiente imagen se puede ver como el consumo mundial aumento con respecto a la década de 1990 y se mantuvo estable con algunos picos de consumo en 2007 y 2008.



FUENTE OIV

¹OIV - La organización internacional del vino: <http://www.oiv.int/public/medias/4588/oiv-noteconjmars2016-es.pdf>

Consumo de Vino en los principales Países

Principales países consumidores de vino

Mill. hL	2011	2012	2013	2014	2015	Variación 2015/2014
Estados Unidos	28,3	29,2	30,3	30,7	31,0	1,0%
Francia	28,3	28,0	27,8	27,5	27,2	-1,2%
Italia	23,1	22,6	21,8	20,4	20,5	0,3%
Alemania	19,7	20,3	20,4	20,3	20,5	1,1%
China	16,3	17,1	16,5	15,5	16,0	3,2%
Reino Unido	12,9	12,8	12,7	12,6	12,9	2,4%
Argentina	9,8	10,1	10,4	9,9	10,3	3,2%
España	10,0	9,9	9,8	9,9	10,0	1,3%
Rusia	12,2	11,3	10,4	9,6	8,9	-7,0%
Australia	5,3	5,4	5,4	5,4	5,4	-1,0%
Portugal	4,7	5,0	4,8	4,7	4,8	1,6%
Sudáfrica	3,5	3,6	3,7	4,0	4,2	7,5%
Rumanía	4,1	4,3	4,6	4,7	3,9	-17,3%
Países Bajos	3,4	3,5	3,5	3,4	3,3	-3,3%
Grecia	2,9	3,1	3,0	2,6	2,6	-1,7%
Suecia	2,3	2,3	2,4	2,5	2,6	2,0%
Austria	2,6	2,5	2,5	2,5	2,4	-6,5%
Hungría	2,1	2,0	1,9	2,2	2,1	-2,8%
Dinamarca	1,9	1,5	1,6	1,6	1,6	-2,9%
Resto del mundo	49,5	49,1	49,5	49,0	49,9	1,9%
MUNDO (1)	242,8	243,6	243,0	239,1	240,0	0,4%

Fuentes: OIV, expertos de la OIV, prensa especializada

(1) Punto medio entre 235,5 Mill. hL y 244,4 Mill. hL

En Estados Unidos, el mayor mercado, el consumo se mantiene prácticamente estable durante los últimos años. Se visualiza una leve caída del consumo en los países europeos tradicionalmente productores y consumidores. Se observa una reducción del consumo en Austria y los Países Bajos. En cuanto al norte de Europa, Alemania y Reino Unido el mercado interior crece levemente. En el mercado escandinavo se mantiene estable el consumo.

En China, se observa un aumento del consumo de casi el 3% siendo este un mercado en crecimiento desde la década de 2000. Por su parte Oceanía, tanto en Australia como Nueva Zelanda, se puede observar una estabilización del consumo. En Sudáfrica se ve un aumento notable de más del 7%.

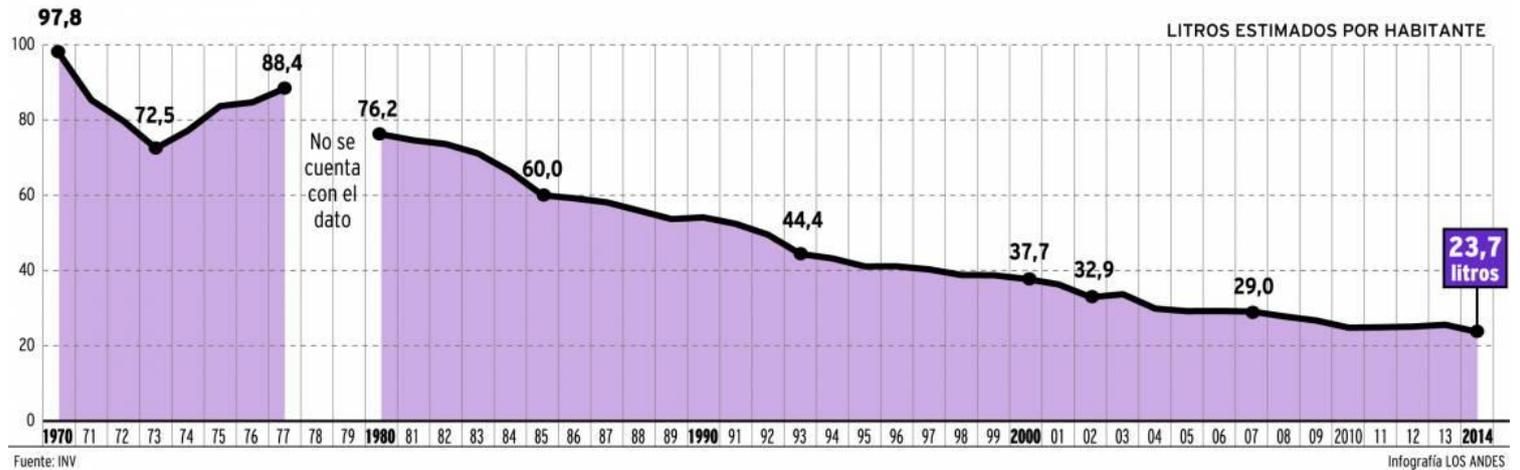
En Argentina el consumo interno aumenta un 3.2% del 2014 al 2015, y donde se puede ver un consumo relativamente estable.

Consumo Argentino

El consumo argentino durante las últimas décadas ha caído considerablemente. Datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) indican que mientras en 1974 se consumían 77,2 litros per cápita, en 2014 esa cifra descendió a 23,68 litros, eso significa que el consumo se desplomó 69% en cuatro décadas. Aunque muestra signos de estabilización de la demanda.

La constante irrupción en el mercado de bebidas como: aguas saborizadas, jugos listos, concentrados o en polvo, con agregados de vitaminas, cervezas de distinta graduación alcohólica, artesanales, gaseosas comunes o sin azúcar, hacen que hoy la variedad de bebidas que tiene el consumidor sea infinitamente más amplia que en la época en que se consumían más de 90 litros per cápita, en la década del 70 y sólo 8 litros per cápita de cerveza

CONSUMO PER CÁPITA DESDE 1970 EN ARGENTINA



La caída de consumo se debe a cambios de hábitos, nuevos consumidores y formas de consumir. Durante los últimos se puede observar que el consumidor busca calidad, estilo y precio.

“Hoy el principal problema lo están teniendo los vinos de bajo precio. La cirugía debe comenzar ahí. Hay grandes polos productivos que deberían acelerar la reconversión para atender la producción de vinos en la calidad y estilos que demandan los mercados, principalmente el internacional. Somos el quinto productor del mundo, no podemos pretender vender solo vinos de nicho”², Alberto Arizu, director comercial de Bodega Luigi Bosca

²Diario Los Andes Mendoza: <http://www.losandes.com.ar/article/en-40-anos-el-consumo-per-capita-de-vino-bajo-70>

Calidad en el consumo de vinos

La explosión del malbec y la sofisticación del consumo de vino han contribuido a que cada vez se consuma más en los rangos de precios más altos pero en menos ocasiones. En 2014, según CCR, en la venta de vinos en supermercado, los únicos vinos que no cayeron fueron los correspondientes al segmento “alto” (\$ 69,83) y “Premium” (\$ 183,43), es más, crecieron 10% y 17%, respectivamente.³

*“Todos estos cambios llevan a que haya una constante caída del consumo per cápita del vino en total, pero al mismo tiempo un aumento del consumo de vinos finos. Hay un consumidor nuevo más interesado en saber y conocer más del origen del vino, del terruño, de la bodega, en definitiva se consume menos pero de mejor calidad promedio”*⁴Juan José Canay, presidente de Bodegas de Argentina.

El último tiempo se vivió un cambio en la Vitivinicultura, hoy existen otros indicadores que no son sólo el consumo per cápita. Hoy se puede observar como el negocio del vino tiene otras variables, por ejemplo, si ves los desarrollos de diferentes zonas, como Cafayate, Neuquén, Rio Negro, que hace 30 años no tenían la industria ni los viñedos que existen en la actualidad. Se puede observar cómo se bajó el volumen, pero crecieron en los vinos de precios medios altos y altos, también con los espumantes.

En últimos años y con más fuerza durante la última década, los envases populares de vino han ido perdiendo espacio. En 2005 se consumían 134 millones de litros de vino en damajuana mientras que en 2014 esa cifra descendió hasta 40 millones de litros⁵

En esta caída del consumo tiene su oportunidad en ocupar segmentos Premium. Aprovechar el refinamiento del paladar argentino y llenar la demanda con vinos más caros y de alta gama.

³ Consultora CCR: <http://www.consultoriaccr.com.ar/>

⁴Diario Los Andes Mendoza: <http://www.losandes.com.ar/article/en-40-anos-el-consumo-per-capita-de-vino-bajo-70>

⁵ Observatorio Vitivinícola Argentino. <http://observatoriova.com/category/analisis-socioeconomico/tendencias-de-consumo/>

Además de los números presentados y los analizados en los informes. En los últimos tiempos se observaron varias notas periodísticas mencionando como el mercado de los vinos de alta gama creció a pesar de la crisis, e inflación que se vive en la Argentina estos últimos años.

A continuación se presentan los titulares y fuentes:

- **Titular:** Vinos premium: los únicos que crecen en el mercado
Fuente: Forbes **Fecha:** 5 diciembre 2016
<http://www.forbesargentina.com/vinos-premium-mercado/>
- **Titular:** Efecto pick-up: por qué los vinos de alta gama son los únicos a los que no les llegó la crisis.
Fuente: La Nación **Fecha:** 2 Noviembre 2016
<http://www.lanacion.com.ar/1952457-efecto-pick-up-por-que-los-vinos-de-alta-gama-son-los-unicos-a-los-que-no-les-llego-la-crisis>
- **Titular:** Los argentinos, cada vez más atraídos por los vinos de alta gama
Fuente: La Nación **Fecha:** 10 Noviembre 2015
<http://www.lanacion.com.ar/1525135-los-argentinos-cada-vez-mas-atraididos-por-los-vinos-de-alta-gama>
- **Titular:** Los vinos de media y alta gama tienen aún un largo camino hasta la cima
Fuente: Area del Vino **Fecha:** 26 Febrero 2015
<http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=27155>
- **Titular:** Vino: crece el consumo de alta gama, mientras cae la venta de los más baratos
Fuente: Cronista **Fecha:** 31 Octubre 2016
<http://www.cronista.com/negocios/Vino-crece-el-consumo-de-alta-gama-mientras-cae-la-venta-de-los-mas-baratos-20161031-0001.html>
- **Titular:** Estiman que el consumo de vino repuntará 3%
Fuente: iProfesional **Fecha:** 7 abril de 2017
<http://www.iprofesional.com/notas/248113-Estiman-que-el-consumo-de-vino-repuntar-3->

Caracterización del mercado de vinos argentinos de Alta Gama

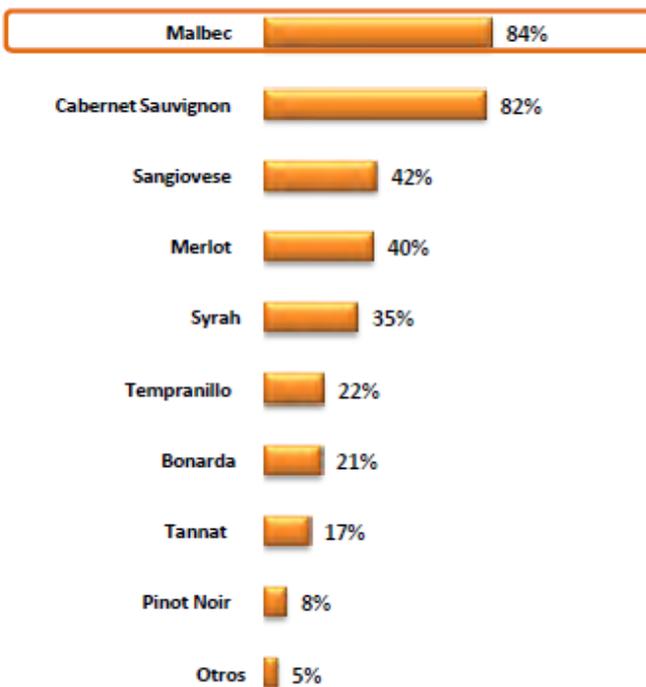
A continuación se presentan datos obtenidos por La consultora STG⁶ una radiografía del perfil de los consumidores de vinos de la categoría Alta Gama. Casi todos los años se realiza una encuesta con el objetivo de caracterizar el perfil del consumidor de vinos de Alta Gama argentinos en el país.

El vino tinto lidera el ranking de preferencias. Los encuestados declararon que de cada 10 botellas de vino que consumen 4,5 corresponden a vinos tintos, 1,2 a vinos blancos, 1,1 a vinos varietales y 1 a vinos espumantes. Dentro de los tintos, con el 85% el Malbec es la cepa más consumida, seguida muy de cerca por el Cabernet con el 82%. Dentro de los blancos las cepas preferidas resultaron ser el Chardonnay con el 49%, el Torrontés con el 41% y el Sauvignon Blanc.

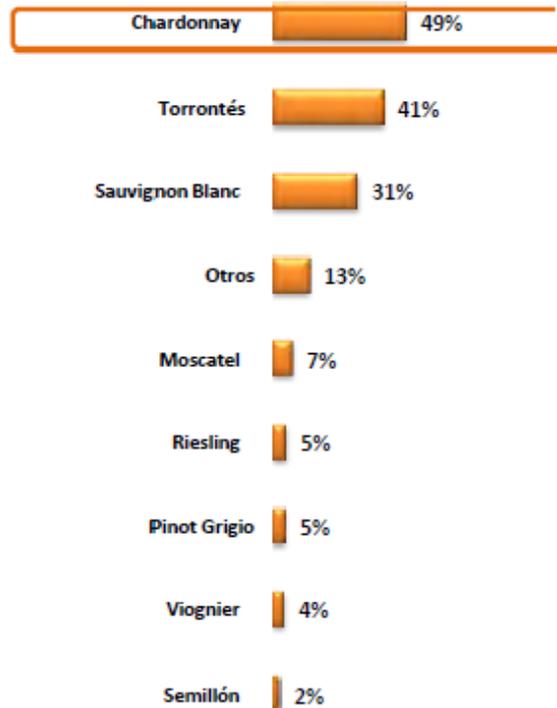
Perfil del consumidor

¿Cuál/es son las cepas que más consumís?

VINO TINTO



VINO BLANCO



Base: 1003 entrevistados. Respuesta múltiple por vino.

FUENTE: Radiografía del consumidor argentino de vinos – Consultora STG

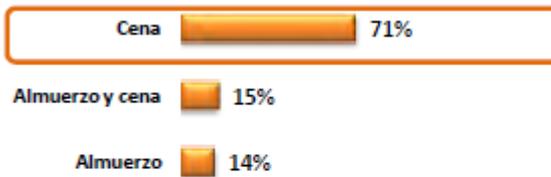
⁶ Consultora STG: <http://www.consultorstg.com/esp/investigacion-de-mercado-2/>

En cuanto a las ocasiones de consumo, los vinos de Alta Gama presentan una tendencia similar a la categoría vinos en general, pero un poco más marcada. Así observamos que el momento preferido para tomar vinos resulta ser la cena, 71% de los encuestados así lo afirma. Para los vinos de Alta Gama el momento preferido de consumo también es la cena pero con un 79% de elección.

Otro dato interesante en cuanto a la ocasión de consumo es el día de la semana en que se realiza el mismo. El 95% de los encuestados dijeron tomar vinos de Alta Gama los fines de semana.

Perfil del consumidor

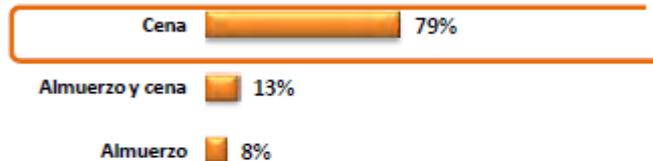
Momento del día en que consumís mas vino
¿Cuándo consumís vino?



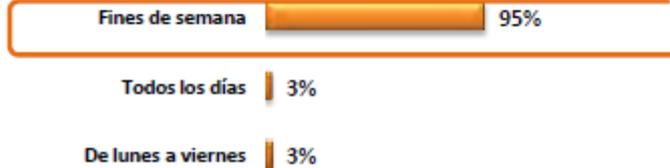
Momento de la semana en que consumís más vino



Momento del día en que consumís más "vinos de alta gama"



Momento de la semana en que consumís más "vinos de alta gama"



FUENTE: Radiografía del consumidor argentino de vinos – Consultora STG

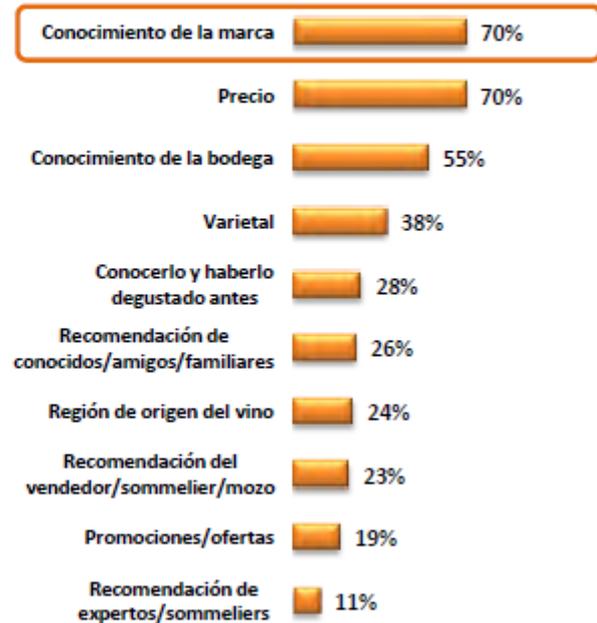
Los consumidores de vino prefieren tomarlo en compañía y no solos. Si consideramos el consumo de vinos en general, la gente prefiere consumirlo en su hogar (49%), mientras que al ser consultada por el consumo de vinos de alta gama, su primer preferencia cambia al restaurant (30%). Sin embargo, al incorporar más opciones de lugares de consumo, vemos que consumir vinos en casas de amigos o familiares tiene también una participación importante. En resumen, si sumamos el consumo de vinos en casa propia o ajena, en la categoría general trepa al 75% de las respuestas, mientras que en vinos de alta gama se sitúan en el 51%.

Drivers de elección de una marca de vino

A la hora de elegir una marca de vino,
¿cuáles son los aspectos más importantes que tenés en cuenta?



A la hora de elegir un vino en un restaurant,
¿cuáles son los aspectos más importantes que considerarás?



FUENTE: Radiografía del consumidor argentino de vinos – Consultora STG

Canales de compra: Los hipermercados son el canal de compra por excelencia para los vinos que se consumen en el hogar. Sin embargo ante la pregunta: cuando querés regalar un vino ¿A dónde lo compras? las vinotecas fueron el lugar elegido por amplia diferencia.

Elasticidad del precio de los vinos de Alta Gama. Otro de los objetivos de la encuesta fue medir la elasticidad del precio de los vinos de la categoría Alta Gama

¿Cuál es, en tu opinión, el precio que hoy tiene un “vino de alta gama”?

Promedio
315,9

¿Y a qué precio comprarías un “vino de alta gama” y considerarías que es barato?

Promedio
146,6

¿Qué precio sería tan barato que dudarías de la calidad de un “vino de alta gama” y no lo comprarías?

Promedio
68,3

¿A qué precio comprarías un “vino de alta gama”, pero considerando que es caro?

Promedio
680,0

¿Qué precio de un “vino de alta gama” sería tan caro que no lo comprarías por muy bueno que fuese?

Promedio
980,0

FUENTE: Radiografía del consumidor argentino de vinos – Consultora STG

Gastronómico

Dado la novedad del proyecto es difícil, saber a qué mercado pertenece y contra que compararlo. A priori el mercado gastronómico y comercio de bebidas sería el más apropiado. El sector gastronómico ha variado mucho en los últimos años, presentando un gran abanico de ofertas, especializadas y orientadas a nichos particulares de clientes, los cuales se volvieron exquisitos y sofisticados a la hora de hacer su elección. En 2014, la Ciudad de Buenos Aires fue nombrada Capital Cultural de Latinoamérica; cuenta con más de 3500 locales de comida⁷.

Analizando puntualmente el mercado del vino, también se ha visto un fuerte crecimiento, alimentado también por grandes campañas publicitarias, nuevas tendencias que se pueden ver reflejadas en canales de televisión, la gran cantidad de oferta en los canales de cocina y el boom de los reality show de Restaurants. En los últimos años, se han publicado cientos de artículos y libros sobre vinos, cata y maridajes (realizando una búsqueda se encontraron alrededor de 300 nuevos libros sobre el tema); se abrieron distintas escuelas de Cata y Sommelier, como la Escuela Argentina de Vinos, Escuela Argentina de Sommeliers, Fundación para la Cultura del Vino entre otras, que muestran el interés creciente de la gente; se publican suplementos en revistas como La Nación, la revista Brando o la cantidad de Blogs y foros dedicados a la cata de vinos; etc.

El mercado gastronómico en la ciudad de Buenos Aires y Buenos Aires, es muy diverso, tanto en precio como en calidad ofrecida. Los precios varían desde \$150 a \$4000 por comensal en una cena. La calidad y variedad del vino ofrecido, se correlaciona directamente con el precio a pagar, siendo el vino uno de los ítems con mayor valor en la cuenta.

⁷Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/agrupador-noticias/gastronomia-en-la-ciudad>

Arosio, Fernando. "Radiografía del Mercado gastronómico de la Argentina", Gastrofranchising. http://www.gastrofranchising.com/index.php?option=com_content&view=article&id=304:radiografia-del-mercado-gastronomico-de-la-argentina&catid=45:novedades&Itemid=174

Clubes de vino y degustación

Existen diversos clubes de vino y degustación en Buenos Aires, donde el servicio ofrecido puede variar de acuerdo a cada club. En su mayoría, los clubes de vino y cata ofrecen una cantidad de botellas por mes (puede ser entre 3 a 6 botellas). Las membrecías varían en un rango de precios desde los \$900 a \$5000 siempre atados a la calidad y cantidad de vinos ofrecidos. A continuación se relevaron 8 de los clubes más recomendados en la web.

Clubes	Membrecía/ Gasto mensual	Obtiene	Precio promedio vino	Comentarios
Bonvino:	2800	S/D	\$ 700.00	Los socios solo abonon los vinos que compran y compran los vinos de su preferencia, sin compromiso, ni obligación de compra mensual
Club Bonvivir:	1500	4 botellas	\$ 300.00	Acercan a los socios la posibilidad de participar de degustaciones mensuales con cargo, para poder tener una cata guiada de las selecciones recibidas.
Único Club de Vinos	\$270+Botellas = \$3870	6 botellas	\$ 600.00	Los primeros tres meses se ofrece un descuento y cajas degustación de distintos tipos de vinos para que puedan conocer el porfolio.
Di Dio Club y Selección de vinos	\$300+Botellas = \$5100	6 botellas	\$ 800.00	El fin del Club es que conozcas nuevas etiquetas que no encontrarás en supermercados a precios promocionales de las diferentes regiones de Argentina.
Club Cuisine	\$2,000	4 botellas	\$ 300.00	Con una permanencia mínima de 1 año Cuisine envía principalmente vinos, con cajas gourmet en determinadas épocas del año. Sin dudas el club de vinos con más trayectoria es el de Cuisine& Vins que funciona hace 28 años (!) y además de la tradicional caja con la selección mensual también envían una completísima (y ahora renovada) revista.
Venquo Club de Vinos	950	3 botellas	\$ 200.00	El valor de la caja, 3 o 6 botellas dependiendo la preferencia, tiene un ahorro en relación al precio de mercado de los vinos de entre un 20 y un 40 por ciento dependiendo de la selección mensual.
Baco Club	S/D	6 Botellas	\$ 300.00	Con una larga trayectoria se encuentra el Baco Club (25 años) en él la permanencia la determina el propio socio. En cuanto a los vinos todas las etiquetas que selecciona el club son exclusivas, los productos ofrecidos van de los clásicos Cabernet o Malbec hasta cepas menos como conocidas como Anchelotta o Corbeau
In Wine	\$1400 a \$3000	2 a 6 Botellas	\$ 480.00	Ofrecen 12 planes de suscripción agrupados en tres grandes categorías: Seré Catador, Seré Sommelier y Seré Enólogo.

Muebles y Electrodomésticos

Si bien la idea es ofrecer una experiencia, y pertenecer a un segmento exclusivo. Vale la pena analizar, la cantidad de muebles y electrodomésticos que existen para estibar vinos, y que cualquiera se preguntaría para que pagar un alquiler mensual si tranquilamente puedo guardar vinos en la comodidad y seguridad de mi hogar.

Cavas Eléctricas

Existe una gran variedad de marcas y tamaño. Hoy en día se ha vuelto un electrodoméstico común en los hogares. Hay cavas eléctricas de 6 botellas, hasta 160 botellas.

A continuación se detallan algunas⁸:



CAVA T6 ACERO Vandom \$3500.00

Medidas: Ancho 26cm

Alto 38cm

Profundidad 50cm

Consumo de energía: 0.8 KW h / 24h (15° C)

Corriente: 1,0A (25°C)

Energía: 70 W (25° C)



CAVA PARA 38 BOTELLAS STD Winefroz \$18000.00

Medidas Ancho 49,5cm

Alto 84cm

Profundidad 61cm

Consumo de energía 0,7A

Energía 140Watts

⁸Anuary: <http://www.anuary.com.ar/productos.php?p=cavas-y-humidores>



CAVA PARA 143 BOTELLAS STD Winefroz

\$38000.00

Medidas Ancho 59,5cm

Alto 176cm

Profundidad 71,5cm

Consumo de energía 1,2A

Energía 190Watts

Las cavas eléctricas, en principio se presentarían como un sustituto directo a la propuesta de KellerBank. Aunque analizando el nicho de mercado al cual se quiere llegar con nuestra propuesta se puede observar que las cavas eléctricas no satisfacen a un entusiasta de los vinos de la clase ABC1, no solo por capacidad, ya que estibar 150 o 160 botellas tal vez no sea suficiente, sino también por diseño, a medida que la capacidad de la cava crece, se vuelven toscas, con un diseño poco elegante. Además de tener en cuenta el consumo energético y el mantenimiento o el reemplazo de la misma.

Sin mencionar que las cavas eléctricas están pensadas para estibar vinos, algunos meses hasta 1 o 2 años, su uso está relacionado con Restaurants, que tienen un movimiento permanente en las etiquetas y no en la estiva a largo plazo.

Muebles y Cava propia

Muebles

Además de las cavas eléctricas existen una gran variedad de muebles con el fin de estibar y tener vinos en el hogar. Nuevamente se analiza el mercado al cual se apunta con el proyecto. Es importante repasar las variables a controlar cuando se quiere guardar vinos de alta gama por mucho tiempo. Siendo las más importantes temperatura, humedad y luz. En segundo lugar, pero no menos importantes cuando hablamos de vinos de un precio elevado, son los olores y las vibraciones. Por lo que el típico mueble junto al televisor o peor aún en la cocina del hogar son prohibitivos a la hora de conservar vinos.

A continuación se muestran muebles especializados, donde la mayoría son cavas eléctricas y necesitan de una conexión eléctrica⁹.

Gabinete refrigerado para 288 Botellas. \$ 40000.00
Control de Temperatura, luz y humedad.



⁹Vigilantinc: <https://vigilantinc.com/wine-cabinets/>

Gabinete refrigerado para 580 Botellas. \$ 80000.00
Control de Temperatura, luz y humedad. Filtro de olores



Gabinete refrigerado para 1264 Botellas. \$ 140000.00

Control de Total de todas las variables, Sistema de control de Temperatura remoto, luz y humedad, vibraciones filtro para olores.



Cava Propia¹⁰

Capacidad 1896 Botellas



Capacidad 4362 Botellas



¹⁰Vigilantinc: <https://vigilantinc.com/galleries/custom-wine-cellar-gallery.php>

Precios promedio en construcción de Cavas (USD)

Rm. Area (m2)	Capacity	Build Out	Racks	Install	Cooling	Total
2.50	495	\$6,000- \$9,200	\$6,000- \$7,500	\$1,725	\$2,950	\$16,675- \$21,375
5.00	1045	\$9,500- \$13,200	\$11,000- \$14,000	\$2,475	\$3,300	\$26,275- \$32,975
10.00	1595	\$14,000- \$17,200	\$14,000- \$16,000	\$3,225	\$4,500	\$35,725- \$40,925
15.00	2145	\$19,500- \$25,200	\$25,000- \$28,000	\$4,725	\$5,000	\$54,225- \$62,925
30.00	3245	\$26,000- \$30,000	\$28,000- \$32,000	\$6,000	\$6,000	\$66,000- \$74,000

Fuente: <https://vigilantinc.com>

Tanto los muebles presentados como las cavas propias, se condicen con el público apuntado por KellerBank grandes entusiastas y coleccionadores de vinos. Todos pertenecientes a una clase económica alta. La ventaja de que KellerBank ofrece por sobre estos últimos, es que para estibar gran cantidad de vinos, se necesita un gran espacio disponible en su propiedad. Además del lugar correcto, es decir un sótano que naturalmente tenga las condiciones de temperatura, humedad y luminosidad. O en su defecto acondicionar un lugar para tal fin. Se puede ver en la tabla el precio elevado que se paga por estivar vinos de alta gama, sin dejar de lado el diseño, el buen gusto y la calidad en los materiales utilizados para construir la cava.

Principales puntos Gastronómicos

Dado el perfil del cliente y su exigencia, la ubicación resulta ser algo fundamental para que funcione. Valorando el entorno y su belleza, la seguridad; la discreción y la comodidad para estacionar. Teniendo en cuenta estas características y el perfil que se le quiere dar al comercio, un lugar discreto, sin anuncios siguiendo la moda incipiente de bares y restaurants ocultos y sin mucha información disponible, como por ejemplo (Florería el Atlántico, 878 Bar, Doppelgänger, Tegui, etc...)

Se analizan los diferentes sectores:

- Puerto Madero
- Centro
- Recoleta
- Palermo
- Bajo San Isidro

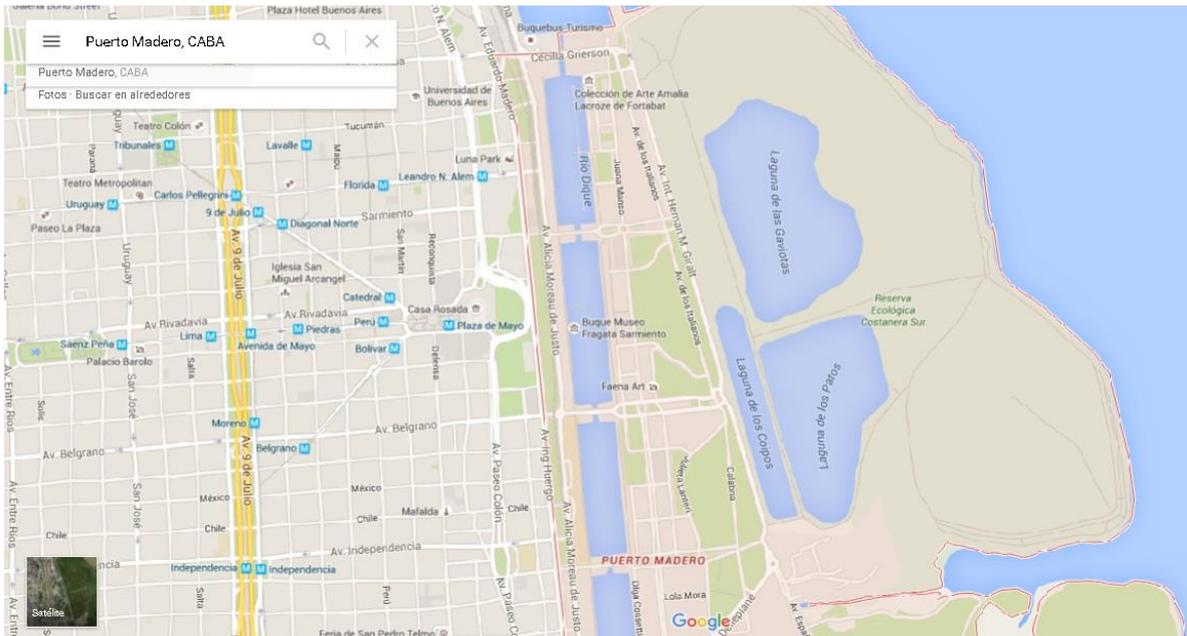
Puerto Madero

Puerto Madero es uno de los 48 barrios en los que se divide legalmente en Buenos Aires, Argentina. Su ubicación cercana a la zona céntrica de la ciudad, lo extenso de su área y su vista al río hacen de este distrito uno de los más exclusivos de Buenos Aires.

El barrio de Puerto Madero está comprendido por las calles Brasil, Av. Ingeniero Huergo, Av. Eduardo Madero, Cecilia Grierson, y por el Río de la Plata, el Riachuelo y la Dársena Sur. Limita con los barrios de Boca al suroeste, San Telmo, Monserrat y San Nicolás al oeste y Retiro al noroeste, con la localidad de Dock Sud al sur, y con la Reserva ecológica de Buenos Aires y el Río de la Plata al este.

El barrio es una zona intensamente visitada por turistas. Alberga tres hoteles de cinco estrellas, el Buenos Aires Hilton, el Faena Hotel y el Hotel Madero. La Reserva Ecológica no se encuentra dentro de la jurisdicción del barrio, sino en un espacio ganado al río.

Para el año 2012, Puerto Madero conservaba el valor por metro cuadrado más alto de la Argentina. En El Aleph de Norman Foster, el costo llegaba a US\$ 7.500/m², y en Alvear Art Hotel un departamento alcanzaba a costar US\$ 6 millones. El perfil de los inversores del barrio había cambiado con respecto a diez años atrás, ya que por la inflación argentina, el barrio ya no resultaba tan conveniente para privados extranjeros, que en otro momento habían adquirido muchas de las propiedades de Puerto Madero. La población estable del barrio alcanzaba apenas las 7000 personas, ya que muchos de sus departamentos eran sólo objeto de inversión, pero con los alquileres muy elevados eran poco ocupados por locatarios.

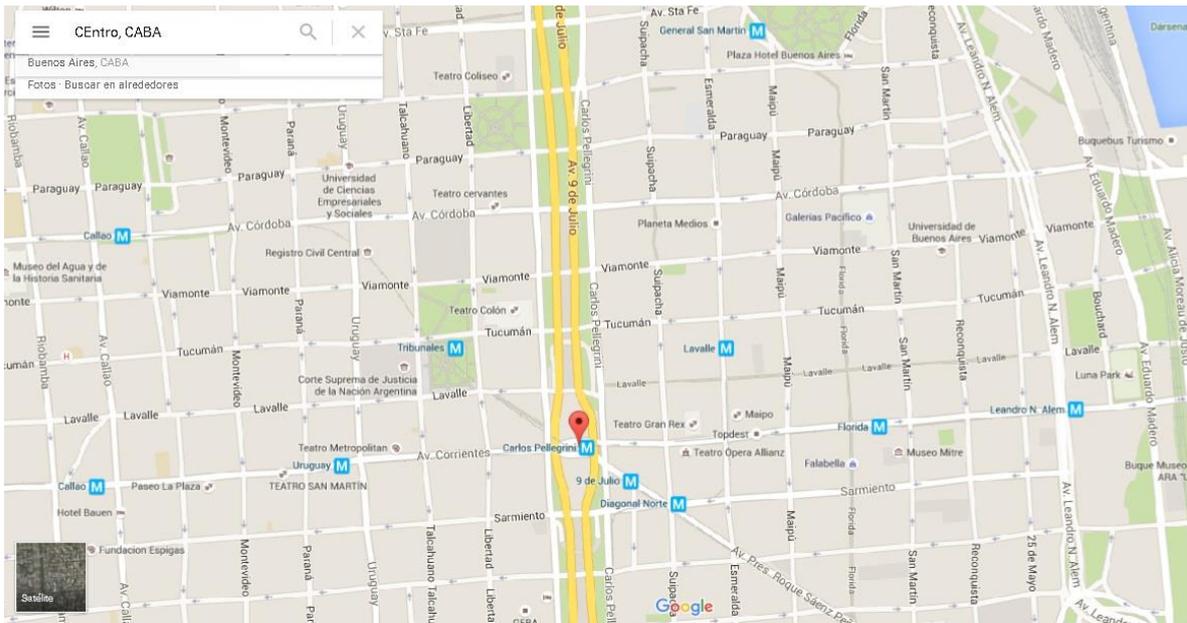


Centro

Se denomina informalmente Centro o Microcentro a una zona de la Ciudad de Buenos Aires caracterizada por la concentración de edificios administrativos y de oficinas, coincidente con el área alrededor del centro histórico de la Plaza de Mayo. Su ubicación se superpone aproximadamente con el barrio de San Nicolás y parte del de Monserrat. La zona del Microcentro al norte de Plaza de Mayo, característico centro financiero de la Argentina.

El Microcentro comprende un área de aproximadamente 60 manzanas cuyos límites son la Avenida Córdoba y la Avenida de Mayo (cortando estas en sentido norte-sur) y entre la Avenida 9 de Julio, Avenida Leandro N. Alem y la Avenida de la Rábida (cortando estas últimas en sentido oeste-este).

El barrio posee un gran volumen de empresas de servicios y bancos, se encuentra también la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, edificios gubernamentales, etc. Todos los días cientos de miles de personas circulan por el microcentro porteño, donde se da una gran concentración de oficinas y empresas. En los últimos años se han ensanchado las veredas para que los peatones puedan circular con mayor comodidad y seguridad por el microcentro. Además para mejorar la seguridad y embellecer la zona, también se ha llevado a cabo la peatonalización del Microcentro y el ordenamiento de la publicidad en los comercios, eliminando la cartelera en la vía pública. A pesar de ser el barrio más céntrico y transitado de la ciudad, el microcentro carece casi de población, siendo utilizados la mayor parte de sus edificios para oficinas



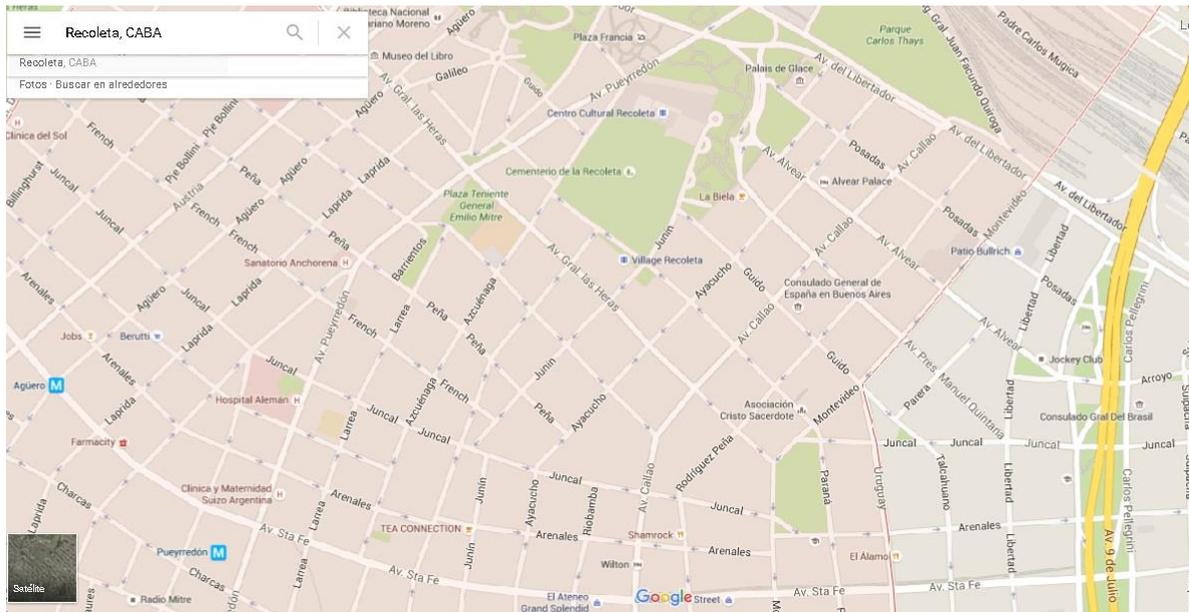
Recoleta

Recoleta es un barrio residencial céntrico de la ciudad de Buenos Aires que integra en su totalidad la Comuna 2. Es una zona de amplio interés histórico y arquitectónico, en especial por el Cementerio de la Recoleta ubicado allí, y un importante foco turístico y cultural dentro de la ciudad. Es un barrio tradicional de sectores acomodados, cuyos inmuebles cotizan entre los más caros de la ciudad.

El barrio de Recoleta está comprendido por las calles Calle 10, Montevideo, Uruguay, Av. Córdoba, Mario Bravo, su continuación Coronel Díaz, Av. Las Heras, Tagle, Vías del F.G.B.M y Jerónimo Salguero y por el Río de la Plata. Limita con los barrios de Retiro al este, San Nicolás, Balvanera y Almagro al sur, y Palermo al noroeste, y con el Río de la Plata al noreste.

El barrio de la Recoleta se destaca por sus grandes espacios culturales. Además de los monumentos históricos, alberga el Museo Nacional de Bellas Artes, la Biblioteca Nacional, el Centro Cultural Recoleta y otros pabellones de exposiciones. En el barrio se encuentran sucursales de las más importantes casas de moda de Francia e Italia y centros comerciales de alto consumo. Es también un centro gastronómico refinado.

Sus restaurantes, muchos premiados internacionalmente, están en su mayoría ubicados en la peatonal Ortiz. En esa calle, tuvo distintos restaurantes el reconocido chef Gato Dumas. Un clásico del barrio, y ámbito predilecto de la cultura porteña, es el café literario Clásica y Moderna situada en Avenida Callao y Paraguay.



Palermo

Ubicado al norte de la ciudad. Con 15,6 km² de superficie, es el de mayor extensión de la ciudad.¹

Es un barrio fundamentalmente residencial y de esparcimiento. Gran parte de su extensión está ocupada por los denominados Bosques de Palermo. También es un importante polo gastronómico, cultural y audiovisual. Además posee en un importante nodo de transporte en Puente Pacífico.

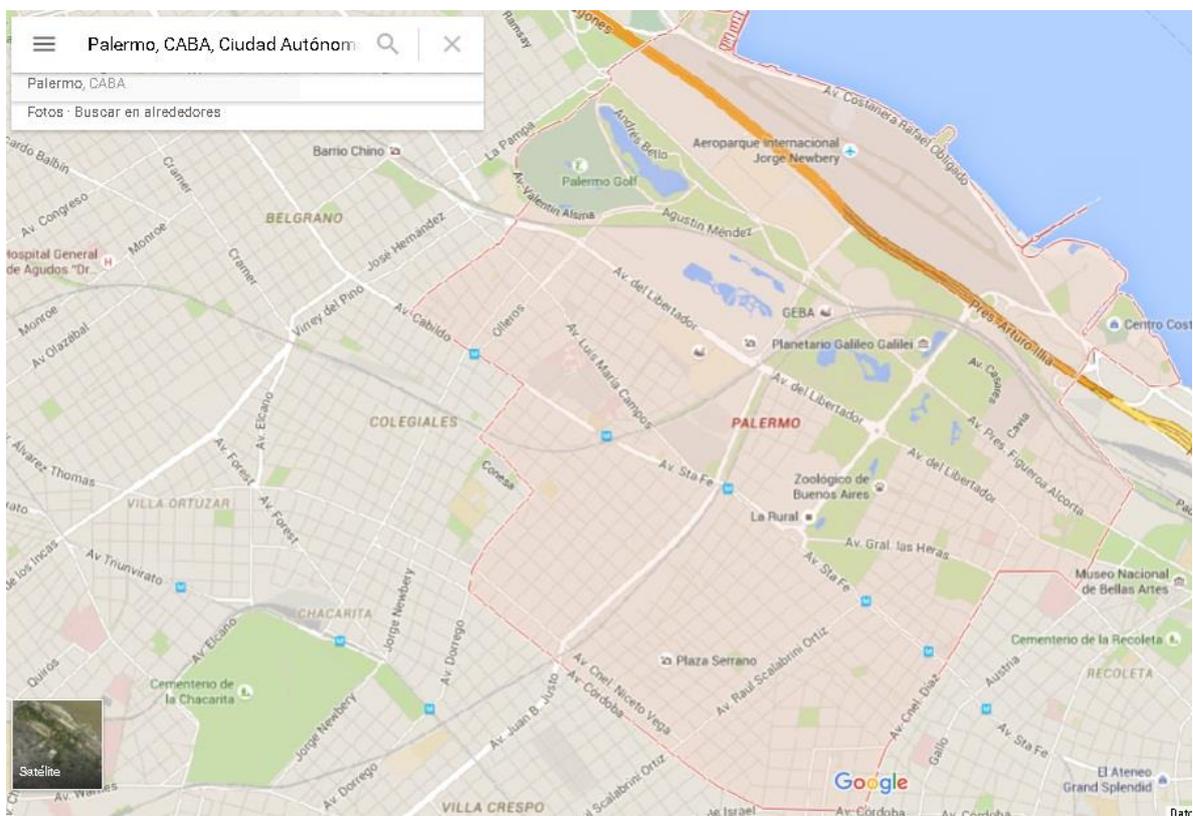
Dado el dinamismo del barrio, existen varios "sub-barrios" no oficiales determinados por el tipo de actividad que se realiza en esa zona. Las denominaciones están dadas por el uso cotidiano, e incluyen -a modo de ejemplo- a Palermo Soho (polo gastronómico/cultural) y Palermo Hollywood (polo audiovisual).

Asimismo, su edificación se destaca por la combinación del estilo gótico y barroco, y es uno de los principales focos de turismo de la Ciudad. Está comprendido por las calles Jerónimo Salguero, Agüero, Vías del F.G.B.M., Tagle, Av. Las Heras, Coronel Díaz, Mario Bravo, Av. Córdoba, Av. Dorrego, Crámer, Jorge Newbery, Av. Cabildo, Zabala, Av. Valentín Alsina, Av. Figueroa Alcorta y La Pampa, y por el Río de la Plata. Limita con los barrios de Recoleta al sudeste, Almagro al sur, Villa Crespo al sudoeste, Chacarita y Colegiales al oeste y Belgrano³ al noroeste, y con el Río de la Plata al noreste.

Palermo es sin embargo un barrio con sectores diferenciados. El llamado Palermo Chico, que retoma el primer nombre del barrio en alusión a los inmigrantes sicilianos, es una zona de palacios y residencias, allí vive parte de la clase alta de la sociedad argentina. Palermo Viejo, en cambio, fue un barrio de inquilinatos, construidos a principios del siglo XX con la estructura de la llamada "casa chorizo" (habitaciones contiguas que daban a una galería abierta) y casas bajas de una o dos plantas. En los años 1980 cundió en esa zona la fiebre restauradora:

muchas casas fueron recuperadas arquitectónicamente y hoy son habitadas por profesionales y artistas.

En Palermo Viejo se encuentran cafés, casas de diseño, salas de teatro "alternativo" y un gran número de restaurantes que le han dado una vida bulliciosa. En otro sector del barrio, urbanísticamente deprimido, se instalaron productoras televisivas y un canal de TV, lo que dio lugar a la apertura de nuevos restaurantes y cafés, siempre poblados y, mayormente, con música a alto volumen. Esa zona recibió el nombre de "Palermo Hollywood", ya que es frecuentada por la gente del medio televisivo y cinematográfico.



San Isidro

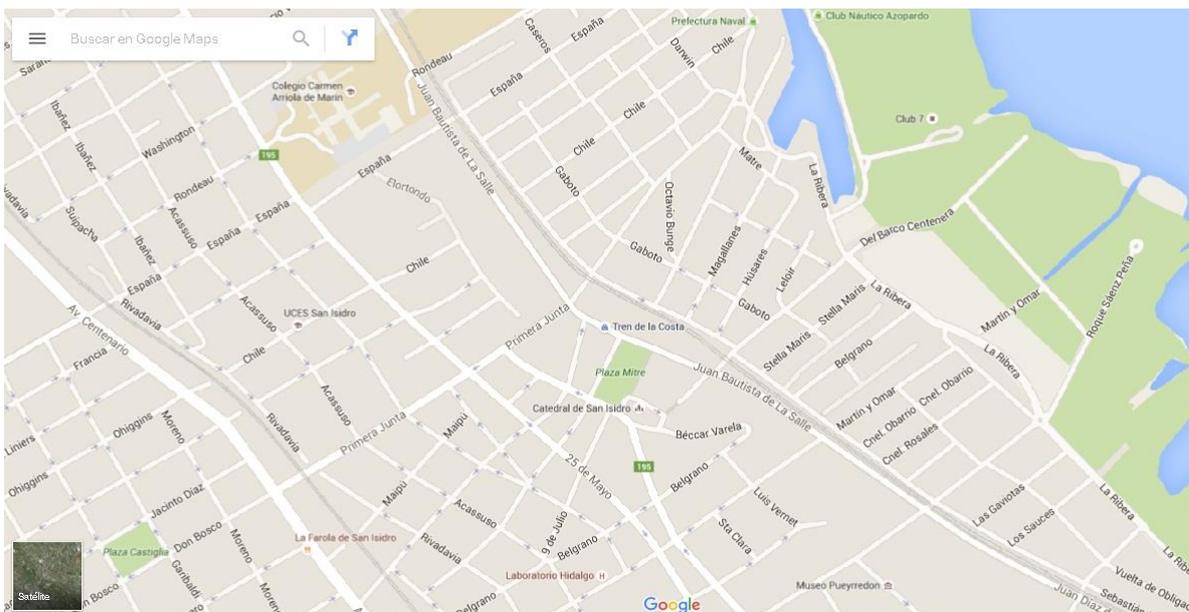
San Isidro es una ciudad argentina, limita al oeste con Boulogne Sur Mer, al sur con Acassuso y con Martínez, al norte con Béccar y al este con el Río de la Plata. Sede del gobierno municipal, es el núcleo histórico del distrito y el segundo en extensión.

Actualmente la ciudad cuenta con alrededor de 50.000 habitantes. La atraviesan dos líneas de ferrocarril: la Estación San Isidro C del FFCC Mitre y la Estación San Isidro R del Tren de la Costa.

El casco histórico de la ciudad está delimitado por las vías del Ferrocarril General Bartolomé Mitre, las calles Primera Junta y Roque Sáenz Peña y el Río de la Plata. Incluye la Catedral, la Quinta Los Ombúes (Museo, Biblioteca y Archivo Histórico Municipal) y el Museo Brigadier General Juan Martín de Pueyrredón.

Linda también con la plaza la Catedral de San Isidro, un edificio de 68 metros de altura de estilo neogótico, que terminó de construirse en 1898 y ha sido restaurado recientemente y el colegio San Juan el Precursor. En el lado opuesto sobre la calle Itzaingó se encuentran varias construcciones antiguas como el Paraje de las Almas, casa particular sede de muestras de artes y algunos restaurantes y perpendicular a las mismas la Avenida del Libertador, por la cual el Libertador José de San Martín marchó con sus ejércitos para reunirse con Juan Martín de Pueyrredón. En sentido opuesto se encuentra la calle Juan Bautista de La Salle en donde se encuentra la Estación San Isidro del Tren de la Costa.

El Bajo de San Isidro, se encuentra ubicado entre la costa del Río de La Plata y las barrancas características de la zona, es un barrio que ha cambiado su perfil en los últimos años. Hay una gran movida gastronómica, pero también artística y cultural, que comenzó con algunos pocos locales hace unos 5 años y que le están cambiando la fisonomía al barrio.



Análisis de Negocio

Perfil del consumidor

Dado las características del negocio, este estará orientado al nivel socioeconómico ABC1 y Empresas. En principio se observan estos dos perfiles de consumidor, los cuales difieren entre si y se analizan en forma individual.

- **Personas, Familias:** Se esperan hombres y mujeres de entre 25 a 70 años. Grupos familiares para justificar el gasto y que varios sean los beneficiarios. En principio se intentara atraer a familias de un alto nivel económico, que vive en departamentos y no puede almacenar una cantidad considerable de vinos en forma correcta. También se apuntara a los entusiastas del vino.
- **Empresas:** A las empresas se le ofrecerán las cavas de mayor capacidad, dado su costo y la capacidad de botellas para almacenar, se buscara que las Empresas otorguen las membrecías a sus CEO y alta gerencia como beneficio exclusivo. Como también cadenas de hoteles, bodegas y restaurant que ofrezcan a sus clientes algún tipo de cata en la cava.

Características de la Cava.

La cava deberá contar aproximadamente con 270 m², Donde se esperan colocar 220 cavas individuales. Se distribuirán de la siguiente manera.

Cantidad	Categoría
100	Chicas
50	Medianas
50	Grandes
15	Extra grandes
5	Premium

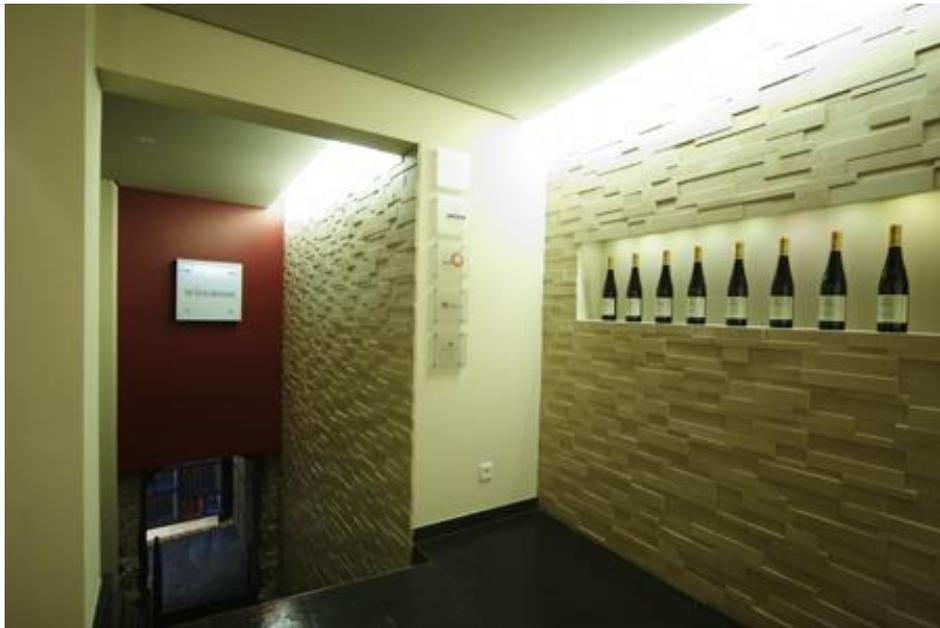
Entre 60% al 70% del total de la superficie estará en el subsuelo, donde se encontraran los cofres. En el resto de la superficie (planta Baja), se colocara la barra, los asientos, baños, etc. Se buscara un ingreso cálido una recepción acorde a la calidad de clientes, con obras de arte, accesorios para vinos, iluminación tenue, etc. La puerta de entrada se buscara sobria, para que prácticamente pase desapercibida. Sin ningún tipo de identificación. Siempre se buscara crear la sensación de exclusividad.

En la decoración del lugar se utilizara mucha piedra, detalles en madera oscura, siempre apuntando a una decoración rustica y recreando un cava de fines del siglo IXX y principios del siglo XX, sumándole la tecnología que hoy existe.

La barra contara con las copas limpias y los snacks a degustar. Se analizara la posibilidad de colocarlos en una máquina expendedora y así discriminar dentro de los distintos tipos de socios o clientes.

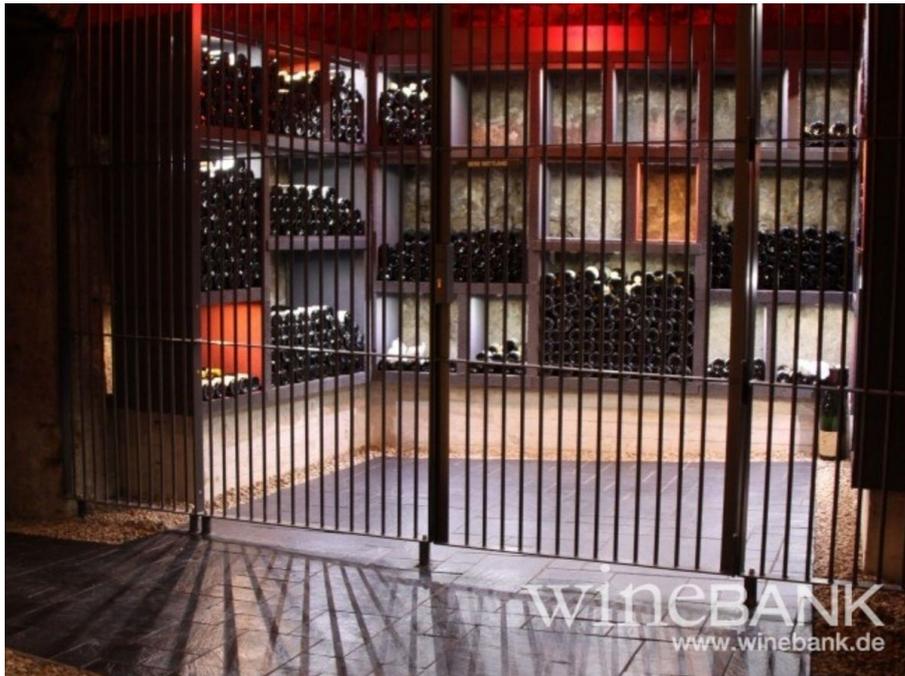
A continuación se muestran fotos de wineBANK¹¹ de Alemania, lugar donde ya se encuentra implementada la idea.

Recepción:



¹¹WineBank: <https://www.winebank.de>

Cavas de gran capacidad:



Barra Central con vista a los cofres.





Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Ser los fundadores de un nicho de mercado: Ser los pioneros en ofrecer un Banco de Vinos en la Argentina
- ✓ Ubicación: Ubicado en zona de alto poder adquisitivo, cercano a las empresas. Seguro y tranquilo.
- ✓ Mercado: El mercado del vino se encuentra en constante crecimiento y cambiando el paladar de los argentinos hacia vinos de mejor categoría.

Oportunidades

- ✓ Producto y Servicio: Es un producto innovador, un servicio exclusivo el cual no se encuentra en Argentina. Además no existe una competencia directa.
- ✓ Asociaciones con Bodegas, Posibilidad de asociarse con Bodegas de Alta gama y boutique, aumentando su mercado.
- ✓ Escuela de Vinos/Catas, Eventos rodeando el mercado del vino.

Debilidades

- Inexperiencia: No contar con la experiencia en el mercado gastronómico, y de gran envergadura.
- Innovación: Generar una necesidad que antes no existía. Abrir el mercado y captar clientes.
- Costos fijos altos: Alquiler, manutención del lugar y personal para su funcionamiento.

Amenazas

- Macroeconómicas: Estancamiento y desaceleración de la economía. Inflación y Tipo de Cambio, al ser un servicio de alto nivel, ante una eventual crisis se perderían clientes, sobre todo en la gama baja y alta (Empresas).
- Potenciales competidores: La posibilidad, sobre todo de bodegas, de abrir un negocio con similares características y con mayor conocimiento del mercado.
- No lograr acuerdos con Bodegas.

Barreras de Entrada:

- Habilitación del comercio.
- Alta Inversión Inicial.
- Encontrar un lugar con las características necesarias para implementar la bodega.
- Dar a conocer la Idea y captar clientes.

Barreras de Salida:

- Venta del fondo de comercio. Sería difícil vender el fondo de comercio, dadas sus características.

Descripción del Servicio

Propuesta de Valor

La propuesta, es ofrecer a los clientes una experiencia diferente, única y muy exclusiva alrededor del vino. Es la experiencia de tener una cava, de almacenar botellas durante años, de poder invitar amigos, familia, una historia para contar. Sumando al hecho de pertenecer a un grupo exclusivo con beneficios Premium.

Servicios,

- Para No Clientes
 - Participación de catas.

- Para todos los Clientes:
 - Ingreso 24 hs al día, los 365 días del año.
 - Seguridad 24 hs.
 - Servicio de limpieza 2 veces al día.
 - Control de Ingreso/Egreso.
 - Seguro sobre contenido.
 - WIFI.
 - Copas, Destapador, decantador, Frapera y Hielo.
 - Cursos de cata.

- Diferenciación por Categoría
 - Red (Acceso ilimitado, Beneficios limitados)
 - Botellas de Bienvenida (4, 2 Tintos, 1 Blancos, 1 Champagne)
 - Hasta 4 socios por Cofre.
 - Snack limitados.
 - Información sobre vinos (Mejores partidas, Notas de cata)
 - Ofertas y descuento en vinos.
 - Descuentos del 5% al 10% en Restaurants asociados.

 - Gold (Acceso ilimitado, Beneficios extra)
 - A la categoría Red se agrega
 - Botellas de Bienvenida (6, 3 Tintos, 2 Blancos, 1 Champagne)
 - Hasta 6 socios por Cofre.
 - Snack plus.
 - Descuentos de hasta 15% en Restaurants asociados.
 - Descorche 50% en Restaurants asociados.

- Platinum (Full Access)
 - A la categoría Gold se agrega
 - Botellas de Bienvenida (12, 6 Tintos, 3 Blancos, 3 Champagnes)
 - Hasta 10 socios por Cofre.
 - Snack Ilimitados.
 - Descuentos de hasta 30% en Restaurants asociados.
 - Descorche Gratuito en Restaurants asociados.
 - Invitación a cualquier Evento a realizar en KellerBank
 - Cursos con Descuento en escuelas de Cata.

- Black (Full Access VIP)
 - A la categoría Platinum se agrega
 - Botellas de Bienvenida (24, 12 Tintos, 6 Blancos, 6 Champagnes)
 - Hasta 20 socios por Cofre.
 - Descuentos de hasta 50% en Restaurants asociados.
 - Invitación a cualquier Eventos en lugares asociados a KellerBank.

Die KellerBank

Localización

Luego del análisis realizado en el estudio de mercado se llegó a la conclusión, de localizar Die KellerBank en Recoleta. Ya que fue el que reúne prácticamente todas las características que se creen convenientes para la ubicación del Banco.

- Construcciones e infraestructura: Desde fines del siglo XIX y hasta inicios de la tercera década de siglo XX en el barrio de Recoleta se construyeron gran cantidad de châteaux y petits hôtels, casi siempre diseñados por arquitectos de origen francés. La mayor parte de los materiales (boiseries, tejas de pizarra, mármoles para las escaleras, broncerías y herrerías, arañas con caireles de cristal, tulipas, grandes espejos y ventanales biselados o esmerilados, vitrales, mosaicos, mayólicas, fontanas, etc.) fueron traídos de Europa. Es común que los edificios y locales tengan grandes sótanos y depósitos bajo el nivel de la calle.
- Ubicación, Historia y Sociedad: Recoleta se encuentra cerca del centro y puerto madero, donde se concentran las grandes empresas, el polo financiero y los ministerios. En este sentido recoleta es la ubicación ideal para que los altos mandos de las empresas al terminar su día laboral puedan pasar por su cava a relajarse y disfrutar de un buen vino, o porque no luego de grandes negocios o reuniones de trabajos más distendida se pueda ir a Die KellerBank a poder festejar. Recoleta siempre se caracterizó por la clase y distinción, lugar donde vivieron grandes personalidades argentinas y pertenecientes a la alta sociedad. En recoleta viven familias de la clase acomodada donde, la gran parte vive en departamentos, es posible que un gran entusiasta de vinos no cuente con el espacio suficiente para almacenarlos o prefiera mantener sus tesoros en un lugar más seguro.
- Seguridad, privacidad y accesibilidad: Recoleta es un barrio seguro y tranquilo, sobre todo después de las 19 hs. Es un barrio sin tanto movimiento nocturno, como lo puede ser Palermo, y con un tránsito aceptable, es fácil de llegar ya que lo rodean algunas de las avenidas más importantes de Capital, además de contar con la posibilidad de estacionar en la calle, recoleta ofrece una gran cantidad de estacionamientos.

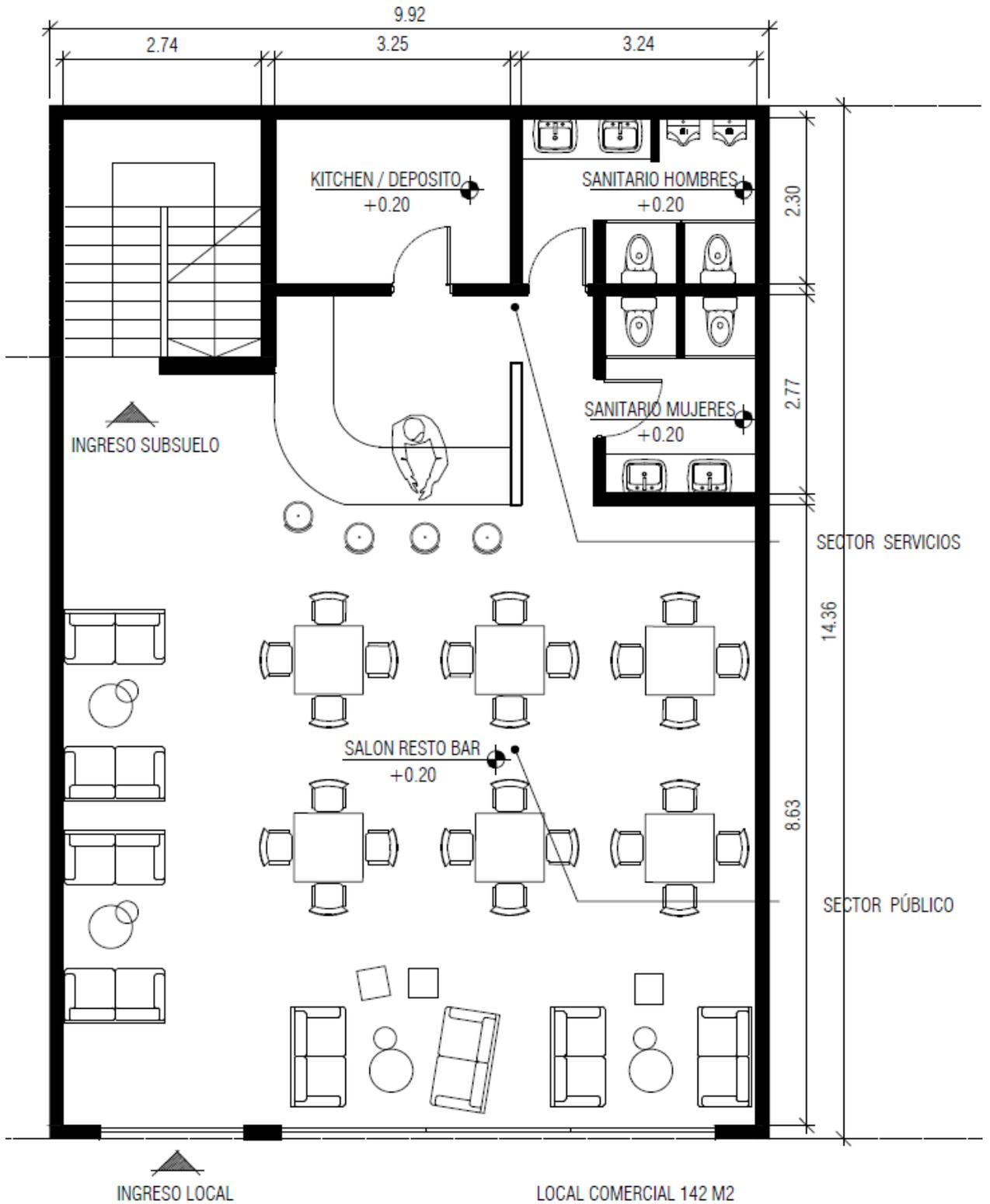
Diseño del Banco

A continuación se presentan planos y diseño estimado del local, según las características del local deseado:

Planta Superior



Distribución y dimensiones de la Planta Superior



Planta Inferior

En la planta inferior estarán las cavas, la tabla a continuación presenta la cantidad de cavas y las dimensiones de las mismas.

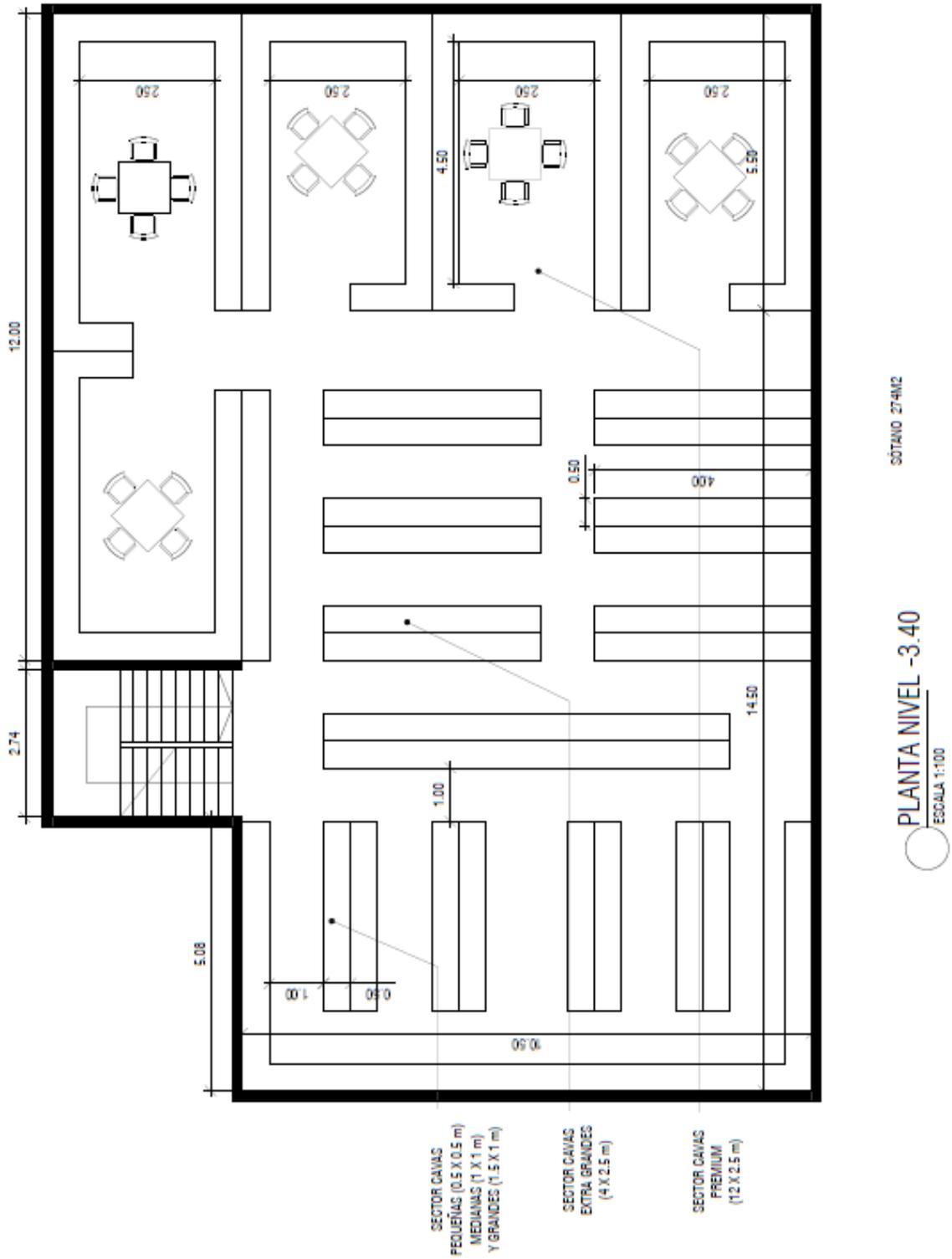
Cavas	Cantidad	Capacidad Botellas	Línea de botellas	Frente (m)	Profundidad (m)	Sup (m ²)	Sup total (m ²)	Alto (m)
Chicas	100	40	4	0.4	0.4	0.16	16	1
Medianas	50	90	9	0.9	0.4	0.36	18	1
Grandes	50	150	15	1.5	0.4	0.6	30	1
Extra grandes	15	1000	40	4	0.4	1.6	24	2.5
Premium	5	3000	120	12	0.4	4.8	24	2.5

Para más detalle ver anexo

El diseño de la planta inferior será el siguiente:



Distribución de la planta inferior



Acuerdos Comerciales

Para el proyecto se buscarán acuerdos comerciales, beneficiarios para ambas partes. En principio se pueden categorizar en tres sectores, Bodegas, Bancos y Automotrices. Siendo estas de vital importancia para el éxito del proyecto, ya que estos sectores en especial los bancos y las automotrices de alta gama, tienen información y contactos con el segmento al cual apunta Die KellerBank.¹²

- **Bodegas**

Se negociará con las Bodegas las compras de los vinos a vender, junto con el Sommelier se buscarán oportunidades de compra, sobre todo en Bodegas Boutique, que poseen además de poca cantidad de botellas y es difícil su inserción en el mercado, poseen una buena calidad de Vinos. Mediante la compra de cantidad se busca lograr precios convenientes, además de negociar publicidad y promoción de los mismos. También se le ofrecerá la posibilidad de realizar eventos para la presentación de nuevas etiquetas.

- **Bancos**

Los bancos ofrecen a sus clientes, con mejor línea crediticia, servicios Premium y exclusivos. Se buscará negociar descuentos, catas y degustaciones para dar a conocer el lugar y la oferta.

- **Automotrices**

Se buscará negociar con las terminales de venta de autos de alta gama, beneficios exclusivos para quien compre alguno de estos vehículos desde invitaciones, descuento en el alquiler o promociones, para poder atraer clientes que buscan exclusividad y destacarse del resto.

¹²Acuerdo Bodegas-BMW: <https://edublogtic.files.wordpress.com/2013/01/el-ejemplo-de-bodegas-irius-propone-un-acuerdo-comercial-a-bmw-presentaciones-de-autor-marketing-empresa-emprendedores.pdf>

Compras a Bodegas :

<http://www.planetajoy.com.ar/?Supermercados+vs+vinotecas%3A+una+guerra+en+la+que+pierden+las+bodegas&page=ampliada&id=3213#comentarios>

Como compran los clientes VIP: <http://www.apertura.com/negocios/Como-consumen-los-clientes-VIP--20160804-0001.html>

Fidelización de Clientes ¹³

Se establecerá un programa de fidelización de Clientes, se destinara un monto mensual para el programa de fidelización y marketing. Con el fin de buscar una relación duradera con el cliente, lograr que maximice su consumo, y a su vez este conforme con el servicio y el producto recibido.

Hoy en día triunfan, sobre todo, las marcas caras y las low cost. Los dos extremos. Sin indagar más en el tema, uno puede pensar que esto significa que el mercado está dividido entre consumidores que sólo buscan calidad y otros que buscan bajo precio. Lo cual no es cierto.

Un amante de la fotografía, del cómic, del deporte o de la cocina no escatima recursos en estos productos: busca lo mejor. Sin mirar precio. Pero en otras categorías puede ser consumidor de low cost. Siguiendo esta premisa se buscara llegar aquellos amantes del vino, coleccionistas que destinan tiempo y dinero a su pasión.

El programa de fidelización se aplicara como la diferenciación de servicios, ya establecidos Red, Gold Platinum y Black. Además de servicios exclusivos por pertenecer a KellerBank y sobre la invitación a eventos.

¹³Para más información, ver anexo teórico Marketing & fidelización de clientes

Análisis Económico Financiero

Inversión Inicial

Lo primero que se buscó calcular fue la inversión inicial, ya que esta es sin dudas una de las barreras de entrada más importantes que se encuentran en el mercado. Y luego de ciertas estimaciones se llegó a que el número ascenderá hasta: \$ 2,533,000.00

Para ello se tuvo en cuenta la reforma del local, instalaciones, vinos de obsequio, vajilla y accesorios, mobiliario, Hardware y Software además de la habilitación del comercio y publicidad.

Cuadro de Gastos:

Capital Fijo	Inversión Inicial
Alquiler	\$ 279,000.00
Depósitos y comisiones	\$ 837,000.00
Reforma	\$ 744,000.00
Mobiliario	\$ 165,000.00
Tecnología	\$ 258,000.00
Obsequios	\$ 150,000.00
Otros	\$ 100,000.00
	\$ 2,533,000.00

(Para detalle ver anexo)

Modelo de Ingresos

Para el KellerBank, se identificaron distintos tipos de ingresos, siendo el alquiler de las cavas el principal en monto y el principal objetivo. Luego se tendrán ingreso por ventas de vino a nuestros clientes, el ingreso por publicidad y eventos.

Cavas

Como se propuso en la descripción de Die KellerBank, las cavas se conforman de la siguiente manera:

Tipo de Cava	Capacidad	Cantidad
Chicas	40	100
Medianas	90	50
Grandes	150	50
Extra grandes	1000	15
Premium	3000	5

El modelo de ingresos se basó en diferentes escenarios y supuestos, en el análisis de mercado realizado y en los precios que se cobran en Alemania. Dado que existen cinco tamaños de cavas y cuatro categorías de clientes se forma una matriz diagonal 5x4 para el cuadro tarifario. Dado que no todas las combinaciones dan una renta posible.

TAMAÑO	CATEGORIA			
	Red	Gold	Platinum	Black
Chicas	\$ 2,000.00	\$ 2,300.00	\$ 2,645.00	\$ 3,041.75
Medianas	-	\$ 3,500.00	\$ 4,025.00	\$ 4,628.75
Grandes	-	-	\$ 6,500.00	\$ 8,250.00
Extra grandes	-	-	\$ 20,000.00	\$ 24,000.00
Premium	-	-	-	\$ 50,000.00

Luego se realizó una estimación de la distribución de los clientes que según la Cava que contraten en que categoría se colocaran o cuántos de ellos aumentarían de categoría.

	Supuestos de Servicio (Porcentaje sobre lo alquilado)			
	Red	Gold	Platinum	Black
Chicas	60%	35%	2%	1%
Medianas		70%	27%	3%
Grandes			95%	5%
Extra grandes			93%	7%
Premium				100%

Luego se plantearon 3 escenarios posibles, optimista, medio y pesimista. A los cuales se les asigno un porcentaje de ocupación según el tamaño de la cava.

	Escenarios (Porcentaje de ocupación)		
	Pesimista	Medio	Optimista
Chicas	30%	70%	90%
Medianas	30%	65%	85%
Grandes	15%	50%	70%
Extra grandes	10%	30%	53%
Premium	0	40%	60%

De la combinación de estas salen las matrices de los distintos escenarios

PESIMISTA				
	Red	Gold	Platinum	Black
Chicas	\$ 36,000.00	\$ 24,150.00	\$ 2,380.50	\$ 1,825.05
Medianas	\$ -	\$ 36,750.00	\$ 16,301.25	\$ 2,082.94
Grandes	\$ -	\$ -	\$ 53,437.50	\$ 3,093.75
Extra grandes	\$ -	\$ -	\$ 27,900.00	\$ 2,520.00
Premium	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			Total	\$ 206,440.99

Medio				
	Red	Gold	Platinum	Black
Chicas	\$ 84,000.00	\$ 56,350.00	\$ 5,554.50	\$ 4,258.45
Medianas	\$ -	\$ 79,625.00	\$ 35,319.38	\$ 4,513.03
Grandes	\$ -	\$ -	\$ 178,125.00	\$ 10,312.50
Extra grandes	\$ -	\$ -	\$ 83,700.00	\$ 7,560.00
Premium	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000.00
			Total	\$ 649,317.86

Optimista				
	Red	Gold	Platinum	Black
Chicas	\$ 108,000.00	\$ 72,450.00	\$ 7,141.50	\$ 5,475.15
Medianas	\$ -	\$ 104,125.00	\$ 46,186.88	\$ 5,901.66
Grandes	\$ -	\$ -	\$ 249,375.00	\$ 14,437.50
Extra grandes	\$ -	\$ -	\$ 148,800.00	\$ 13,440.00
Premium	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,000.00
			Total	\$ 925,332.68

Se asignaron las siguientes probabilidades a cada escenario

Pesimista	Medio	Optimista
30%	55%	15%
Ingreso promedio		\$557,857.02

Ingreso por venta de vinos.

Se considera que el 35%, compre el 10% de su capacidad mensual. Y que el promedio de precio de los vinos será de \$450.

La estimación arroja la siguiente cantidad de botellas por mes y por año

	Mensual (año 1)	Mensual (año 2)	Mensual (año 3)	Mensual (año 4)	Mensual (año 5)
Chicas	85	89	92	96	99
Medianas	91	94	98	102	106
Grandes	112	116	121	125	131
Extra grandes	144	150	156	162	169
Premium	163	169	208	216	224
Total	595	618	675	701	729

Por lo que el ingreso mensual para el 1er año del proyecto será:

Venta de vinos a clientes	
Ingreso promedio	\$267,592.50

Además se registran ingresos por publicidad y alquiler del lugar para eventos.

	Pesimista	Medio	Optimista
Eventos	5000	10000	20000
Publicidad	10000	25000	40000
	15000	35000	60000

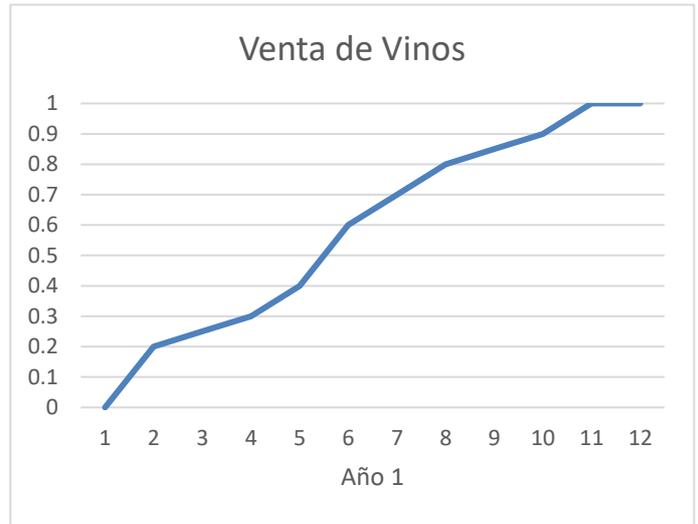
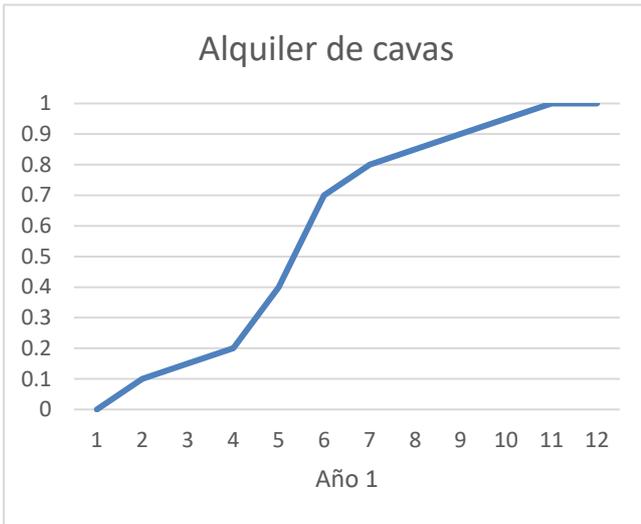
Pesimista	Medio	Optimista
30%	55%	15%
Ingreso promedio		\$32,750.00

Nivel de Ventas – Estrategia Comercial

El nivel de alquiler de las cavas y el ingreso por la venta de vinos es el supuesto fundamental, y el principal factor de éxito para el proyecto. Este dependerá de la aceptación y el nivel de consumo de nuestro potencial cliente. De los datos obtenidos y estimados en el modelo de costos realizado anteriormente se determina el siguiente escenario de ventas, además se analiza cuáles serían los niveles mínimos de alquileres y venta para que el proyecto sea rentable. Además se calcula año a año los potenciales niveles de alquiler y venta.

Se parte de los siguientes supuestos,

- Curva de crecimiento de alquiler de cavas y venta de vinos en el primer año.



- Se considera que el 35% de los clientes, compre el 10% de su capacidad en la cava mensualmente.

Se obtienen las siguientes cantidades

Cantidad de Cavas alquiladas												
Año 1	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Chicas	0	6	9	12	24	43	49	52	55	58	61	61
Medianas	0	3	4	6	12	20	23	24	26	27	29	29
Grandes	0	2	3	4	9	15	17	18	19	20	21	21
Extra grandes	0	0	1	1	2	3	3	4	4	4	4	4
Premium	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2

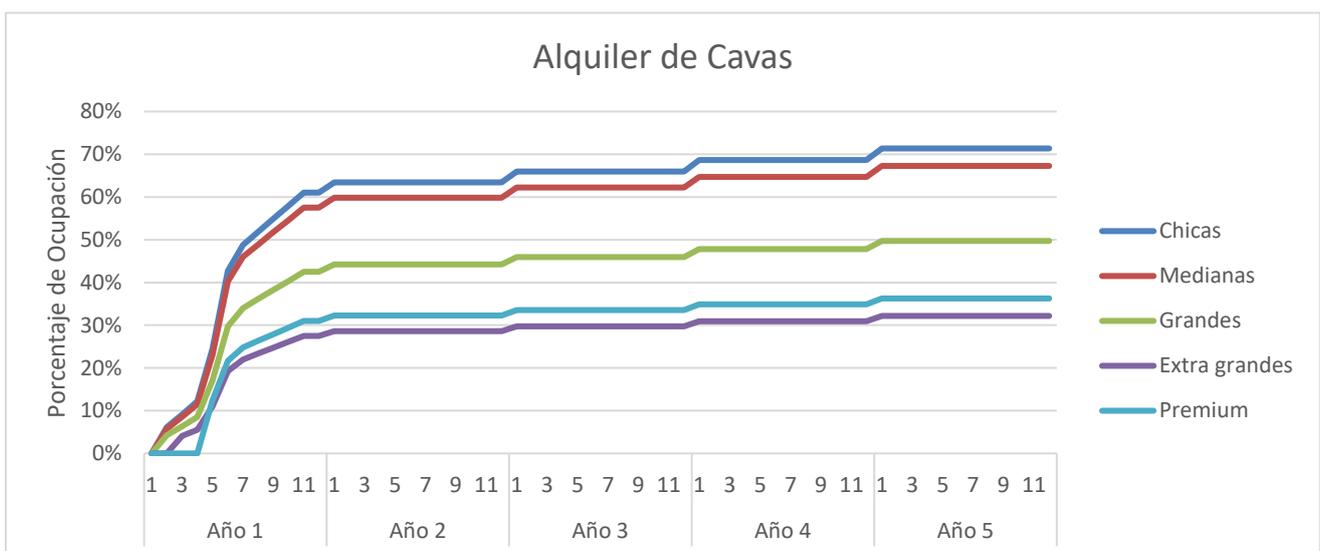
Cantidad de Vinos vendidos												
Año 1	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Chicas	0	17	21	26	34	51	60	68	73	77	85	85
Medianas	0	18	23	27	36	54	63	72	77	82	91	91
Grandes	0	22	28	33	45	67	78	89	95	100	112	112
Extra grandes	0	0	36	43	58	87	101	116	123	130	144	144
Premium	0	0	0	0	65	98	114	130	138	146	163	163
TOTAL	0	58	108	130	238	357	416	476	505	535	595	595

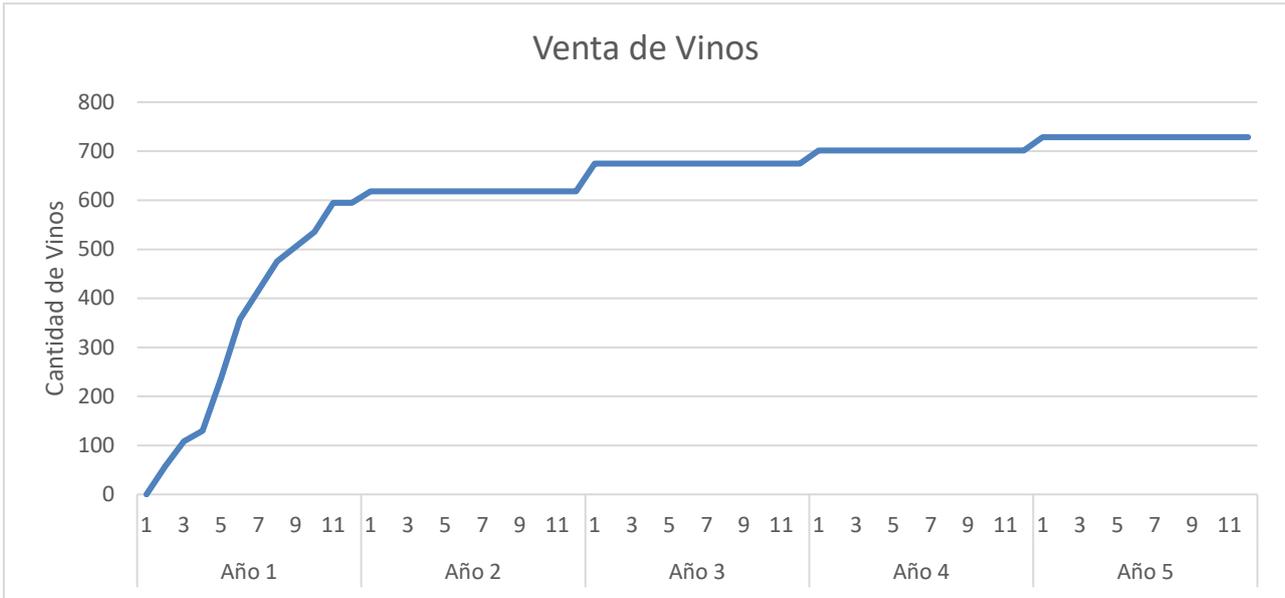
Se supone un crecimiento anual del 4%, para proyectar los años siguientes.

Cantidad de Cavas alquiladas				
	Mes/Año			
	2	3	4	5
Chicas	63	66	68	71
Medianas	30	31	32	34
Grandes	22	23	24	25
Extra grandes	4	4	5	5
Premium	2	2	2	2

Cantidad de Vinos vendidos				
	Mes/Año			
	2	3	4	5
Chicas	89	92	96	99
Medianas	94	98	102	106
Grandes	116	121	125	131
Extra grandes	150	156	162	169
Premium	169	208	216	224
Total	618	675	701	729

Así, se puede visualizar, de forma gráfica, el porcentaje de ocupación de alquiler de cavas y las cantidades de vinos vendidas a lo largo del proyecto





Capital de Trabajo

Para poder determinar las inversiones en Capital de Trabajo, se usará el método del Bache Acumulado Máximo (BAM), para lo cual usaremos los niveles de venta y compras de mercadería anteriormente estimados. Además como se comentó anteriormente, los días de cobro fueron calculados en 15 aproximadamente, pensando que habrá clientes que paguen en efectivo (se estima que muchos optaran por el débito automático de la cuenta) y otros con tarjeta de crédito; y los días de pago a proveedores serán cada 30 días.

En un proyecto de inversión se considera capital de trabajo (*WK*) a los saldos monetarios que se requerirán para poder soportar financieramente la operación de la compañía. Así, suele reflejárselo a través de la siguiente ecuación:

$$WK = Activo Corriente - Pasivo Corriente (Operativos)$$

Para determinar los niveles de capital de trabajo, como se mencionó, se usará el Método del Bache Acumulado Máximo (BAM), el cual sujeta las inversiones a los niveles de ventas, cobros y el esquema de plazos definidos para los mismos.

Esquema de pagos y cobros:

Pagos	Días	Porcentaje
a Proveedores	30	100%
Cobros		
debito	15	25%
crédito	30	75%

De acuerdo con este esquema de pagos, se realiza la siguiente tabla de cobros y pagos. Con esto, podemos observar los descargos entre cobros y pagos propios de las actividades que se realizan, y obtenemos:

Año 1	Mes 1		Mes 2		Mes 3	
	Quincena 1	Quincena 2	Quincena 3	Quincena 4	Quincena 5	Quincena 6
Proveedores	\$ -	\$ -75,000.00	\$ -	\$ -17,151.25	\$ -	\$ -31,310.94
Alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,917.55	\$ 29,752.65
Venta vinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,469.31	\$ 19,407.94
FF WK	\$ -	\$ -75,000.00	\$ -	\$ -17,151.25	\$ 16,386.86	\$ 17,849.65
BAM	\$ -	\$ -75,000.00	\$ -75,000.00	\$ -92,151.25	\$ -75,764.39	\$ -57,914.74

Año 1	Mes 4		Mes 5		Mes 6	
	Quincena 7	Quincena 8	Quincena 9	Quincena 10	Quincena 11	Quincena 12
Proveedores		\$ -38,148.75		\$ -71,132.50		\$ -109,615.63
Alquiler	\$ 18,013.39	\$ 54,040.16	\$ 24,017.85	\$ 72,053.55	\$ 55,785.70	\$ 167,357.11
Venta vinos	\$ 12,147.19	\$ 36,441.56	\$ 14,576.63	\$ 43,729.88	\$ 26,759.25	\$ 80,277.75
FF WK	\$ 30,160.58	\$ 52,332.98	\$ 38,594.48	\$ 44,650.93	\$ 82,544.95	\$ 138,019.23
BAM	\$ -27,754.16	\$ 24,578.82	\$ 63,173.29	\$ 107,824.22	\$ 190,369.17	\$ 328,388.40

Cabe destacar, que para el primer mes se consideran \$75,000.00 para la compra de vinos y snack, para promoción y obsequios.

$$BAM = \$ 92,151.25$$

Luego de acuerdo al nivel de actividad proyectado se calcula el siguiente flujo de fondos de capital de trabajo Operativo:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inv en WK	-\$189,504.27	-\$199,557.63	-\$225,455.94	-\$238,400.77	-\$297,524.17
ΔWK	-\$107,643.77	-\$10,053.36	-\$25,898.31	-\$12,944.83	-\$59,123.39
recupero					\$297,524.17
FF WK	-\$107,643.77	-\$10,053.36	-\$25,898.31	-\$12,944.83	\$238,400.77

Modelo de Costos

El modelo de costos se calculó analizando los precios de los vinos a comercializar, de los servicios ofrecidos, los empleados y la infraestructura necesaria para mantener y manejar el negocio.

Al igual que para los ingresos, se tomaron tres escenarios diferentes y se usaron los mismos porcentajes de ocupación y probabilidad de ocurrencia.

Costo de Vinos

Frente a los supuestos realizados en el cálculo del Ingreso por los vinos a comercializar se estima que el costo promedio del vino va a ser de \$250.

Frente al mismo supuesto de consumo, que el 35% de la ocupación consuma el 10% de su capacidad de almacenamiento, se obtienen el siguiente costo mensual para los vinos a vender. Dentro del costo de los snack, se toma un costo de \$250 por cava alquilada por mes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vinos	\$ 1,002,903.13	\$ 1,855,308.00	\$ 2,024,020.32	\$ 2,104,201.34	\$ 2,185,849.40
Snacks	\$ 205,362.19	\$ 364,026.00	\$ 378,587.04	\$ 393,730.52	\$ 409,479.74
Total	\$1,208,265.31	\$2,219,334.00	\$2,402,607.36	\$2,497,931.87	\$2,595,329.14

Costos Fijos

Dentro de los costos fijos se identificaron diferentes categorías,

- Alquiler

Analizando la zona de Recoleta, se han encontrado distintos alquileres aptos para comercios con la superficie, subsuelo y el diseño buscado, tienen un alquiler mensual incluido expensas de \$88.000.

Alquiler	88000
Expensas	15000
Total	103000

- Servicios

Luego contando los servicios públicos (ABL, Luz, Gas, Agua) y la infraestructura requerida, como Internet, telefonía, seguro, etc.

Servicios	Mensual
ABL	5000
Luz	3000
Gas	1500
Agua	1000
Internet	2000
Telefonía	3000
Seguro	15500
Total	5000

- Mantenimiento

Se suponen gastos mensuales para el mantenimiento general del banco, reparaciones menores, mantención del sistema de vigilancia, el sistema de control de temperatura, etc.

Mantenimiento	
Eléctrico	5000
Sistema control	8000
Total	13000

- Extras

Se establecen gastos mensuales, para el programa de fidelización de clientes y publicidad. Los mismos servirán para publicitar KellerBank en los lugares más exclusivos, como los torneos de polo, golf, etc. También se contactara a bancos para enviar publicidad aquellos clientes que posean la mejor línea crediticia. Se buscara contactar las firmas de auto de alta gama para poder captar clientes exclusivos y establecer acuerdos mutuos.

Programa de fidelización de clientes	100000
Publicidad	45000
Seguro	10000
total	155000

Detalle de Sueldos

Se estimó una cantidad de 11 empleados. La referencia de los sueldos ha sido recolectada de diversos lugares, como de la Unión del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) e información de la web¹⁴. Mejorando considerablemente estas referencias con el fin de hacer más atractiva la oferta y tener un personal idóneo y distintivo. Además se le agregaron las cargas sociales del 40%. El diagrama del personal es variado, dado que la seguridad trabajara en turnos rotativos de 6 Hs cada uno. El Sommelier estará disponible 3 días a la semana. La recepcionista trabajara de martes a sábado de las 16 hs hasta las 22 hs, con un adicional por evento, el cual se estima 1 por mes. La administrativa trabajara durante turno diurno, de lunes a viernes 8 hs. La community manager trabajara a demanda según las consultas generadas. El personal de limpieza trabajara de 3 veces por día, en turnos rotativos.

Función	Cantidad	Diagrama	Horas x día	Sueldo Unitario	Sueldo	Carga Social	Extras	Total
Somelier	1	3 días/semana	5	\$20,000.00	\$20,000.00	\$7,999.99		\$27,999.99
Seguridad	4	24hs	6	\$25,000.00	\$100,000.00	\$39,999.96		\$139,999.96
Recepcionista	1	5 días/semana	8	\$20,000.00	\$20,000.00	\$7,999.99	\$6,000.00	\$33,999.99
Administrativa	1	5 días/semana	8	\$30,000.00	\$30,000.00	\$11,999.99		\$41,999.99
Comunity manager	1	5 días/semana	3	\$8,000.00	\$8,000.00	\$3,200.00		\$11,200.00
Limpieza	3	1 vez/día	3	\$10,000.00	\$30,000.00	\$11,999.99		\$41,999.99
Total								\$297,199.91

¹⁴ <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>
<http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/compara-tusalario>

Tasa de Costo de Capital

Se establece un horizonte de proyecto de 5 años. Para calcular el valor del negocio se debe actualizar el flujo de fondos a una tasa de capital. En este caso, y teniendo en cuenta que el comercio se abrirá un 100% con capital propio se ha tenido en cuenta el modelo CAPM

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP$$

Donde:

K_e = Costo de capital [Cost of Equity]

R_f = Tasa libre de riesgo [Risk free]

β = Beta del sector Gastronómico [Cost of Equity]

R_m = Prima de riesgo del Mercado [Cost of Equity]

RP = Riesgo País Argentino

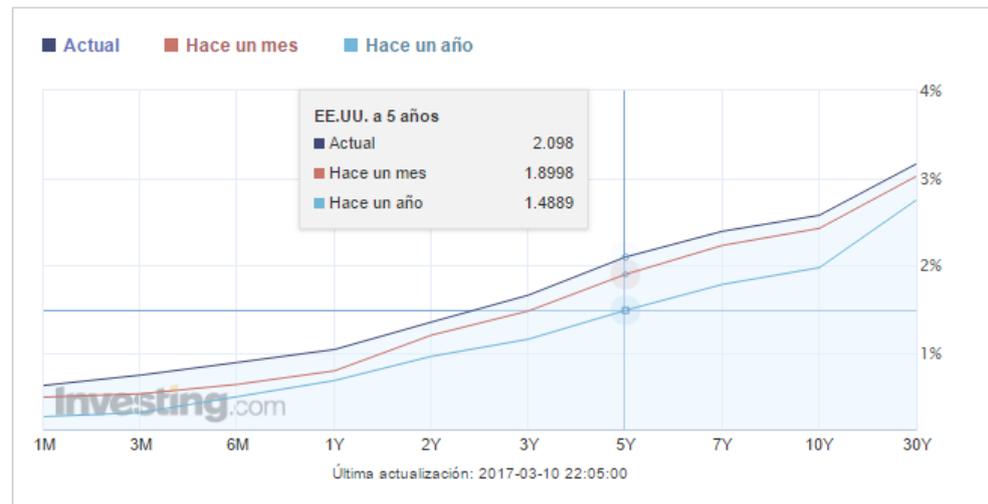
Como el proyecto será financiado sólo con capital propio se toman en cuenta los siguientes datos:

- Se toma como tasa libre de riesgo R_f , la de un Bono del tesoro americano a 5 años. La cual está en 2,098¹⁵

US Treasury Bonds Rates ▾ Estados Unidos »

Maturity	Yield
3 Month	0.70
6 Month	0.76
2 Year	1.33
3 Year	1.64
5 Year	2.08
10 Year	2.55
30 Year	3.14

Curva de rendimiento



¹⁵ <http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds> - <http://finance.yahoo.com/bonds>

- El Riesgo país al 11 de Marzo del 2017 fue de: 451 puntos básicos. ¹⁶



FECHA	VALOR	VARIACION
10/3/2017	451	-1,10%
9/3/2017	456	0,88%
8/3/2017	452	2,26%
7/3/2017	442	-1,12%
6/3/2017	447	0,45%
3/3/2017	445	-1,33%
2/3/2017	451	-0,66%
1/3/2017	454	-2,58%
28/2/2017	466	-0,64%
27/2/2017	469	0,64%
24/2/2017	466	1,75%
23/2/2017	458	0,44%
22/2/2017	456	0,00%
21/2/2017	456	-0,87%
20/2/2017	460	0,00%
17/2/2017	460	0,22%
16/2/2017	459	2,46%
15/2/2017	448	1,36%
14/2/2017	442	0,23%
13/2/2017	441	-1,12%

¹⁶ <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info>

- La Beta se calcula como la tasa de las firmas del mercado de EEUU desapalancada. En este caso se utilizó un promedio entre firmas gastronómicas, las de bebidas alcohólicas y las de entretenimiento.¹⁷

$$\beta_l = 0.91$$

$$\beta_u = 0.75$$

-

Datos	
Beta	0.91
D/E ratio	25%
Tax rate	15%
Unlevered beta	0.75
Rf	2.098%
Rm	10%
RP	4.49%
Ke	13.80%

¹⁷ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html - http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

Estados Resultados

A continuación se presenta el estado de resultados, según lo siguientes supuestos:

Supuestos

IIGG	35%
IIBB	3.50%
Meses	12
Sueldo Empleados	13
Crecimiento	4%
Inflación	25%

Estados de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquileres Cavas	4,110,282.83	9,283,820.09	12,466,263.86	16,330,400.02	21,386,514.62
Venta Vinos	1,805,225.63	4,214,581.88	4,637,935.97	4,863,898.76	5,100,006.20
Otros	582,000.00	756,600.00	983,580.00	1,278,654.00	1,662,250.20
Costos Vinos + Snack	483,306.13	1,120,336.88	1,223,603.72	1,283,465.24	1,346,063.50
Utilidad Bruta	6,014,202.33	13,134,665.09	16,864,176.11	21,189,487.54	26,802,707.51
Ingresos Brutos (IIBB)	210,497.08	459,713.28	590,246.16	741,632.06	938,094.76
Mano de Obra	3,863,598.80	4,829,498.49	6,036,873.12	7,546,091.40	9,432,614.25
Alquiler	1,422,000.00	1,777,500.00	2,221,875.00	2,777,343.75	3,471,679.69
Mantenimiento	156,000.00	195,000.00	243,750.00	304,687.50	380,859.38
Otros Gastos	1,550,000.00	1,937,500.00	2,421,875.00	3,027,343.75	3,784,179.69
EBITDA	-1,187,893.55	3,935,453.31	5,349,556.83	6,792,389.08	8,795,279.75
Depreciaciones y Amortiz	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
EBIT	-1,267,893.55	3,855,453.31	5,269,556.83	6,712,389.08	8,715,279.75
Impuesto a las Ganancias IIGG	-	1,349,408.66	1,844,344.89	2,349,336.18	3,050,347.91
Utilidad Neta	-1,267,893.55	2,506,044.65	3,425,211.94	4,363,052.90	5,664,931.84

Se puede observar que en el estado resultado, como la utilidad neta aumenta año tras año. Esto se debe a varias variables entre las cuales, hay que tener en cuenta el impacto de la inflación (supuesto en 25% anual) acorde a las economías emergentes, ya que la misma juega un papel muy fuerte a la hora de tomar decisiones. Se estima un crecimiento del 4% anual, el cual no impacta en el tamaño del lugar, ya que según la ocupación prevista la saturación u ocupación total solo se da en las cavas más chicas y a partir del 4to año.

Del estado de resultados estimado se obtiene que para el primer año una utilidad negativa de \$ 1,267,893.55

Valuación por Descuento de Flujo de Fondos

Para el cálculo del Valor Presente del Negocio se usará un modelo de valuación por fondos descontados. Descontando los mismos a la tasa anteriormente calculada por el método CAPM. Así podremos obtener el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto como también la Tasa Interna de Retorno (TIR) o la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)

Para el cálculo del Valor presente del negocio se recopilaran todos los datos anteriormente logrados. Para el flujo de fondos se supuso un refuerzo de capital de \$75.000 a lo largo de los 3 años subsiguientes a la apertura de WineBank, que servirán para reemplazo de accesorios, agregado de mobiliario o pequeñas remodelaciones que sean necesarias. Por otra parte, se estima vender en el año 5 el mobiliario disponible en \$50.000. Para el flujo de fondo en USD se toma como supuesto que el tipo de cambio acompaña a la inflación.

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(\$2,533,000.00)					
EBITDA		(\$1,187,893.55)	\$3,935,453.31	\$5,349,556.83	\$6,792,389.08	\$8,795,279.75
IIGG (35%)		-	\$1,349,409	\$1,844,345	\$2,349,336	\$3,050,348
CAPEX			(\$30,000.00)	(\$25,000.00)	(\$20,000.00)	\$50,000.00
WK (working Capital)	(\$81,860.50)	(\$104,934.25)	(\$15,395.72)	(\$9,747.80)	(\$10,164.87)	\$222,103.14
FCF	(\$2,614,860.50)	(\$1,292,827.80)	\$5,239,466.26	\$7,159,153.93	\$9,111,560.39	\$12,117,730.80
FCF USD	(\$165,497.50)	(\$81,824.54)	\$265,289.43	\$362,488.81	\$461,344.83	\$613,555.99

Resultados USD	
VAN	\$711,668.59
TIR	83%
Payback Simple	2.73

Simulación de Riesgo y Análisis de Sensibilidad

Análisis Monte Carlo

Para un proyecto es muy importante para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto, realizar un análisis de Riesgo. Esto nos permite tener un mejor idea de cómo se moverán los resultados del proyecto dependiendo de las variables de entrada. Estadísticamente es imposible trabajar con un nivel de confianza del 100%, pero al realizar estos análisis, pero permite acercarnos al objetivo de validar la viabilidad del proyecto.

Además al analizar la sensibilidad de las variables, nos permite tomar mejores decisiones sobre el negocio y nos ayuda a enfocarnos en qué puntos debemos enfocarnos según su importancia e impacto.

Para la simulación se utilizó el complemento de Excel, Simulación 4.0¹⁸

Las variables simuladas fueron 7, estas son los alquileres de las cavas, negocio principal de Kellerbank, donde cada tipo de cava fue representada por una variable (5 en total), luego se le asignó una variable a la cantidad de clientes que comprarían vinos mensualmente y por último la inflación.

El tipo de variable aleatoria elegido en todos los casos, fue del tipo triangular, ya que por la información disponible, los tipos de supuestos, es la variable a nuestro criterio que mejor representaba el modelo a simular.

Variables

Variables Simuladas				
Variable	Nombre	Valor Inferior	Moda	Valor Superior
Chicas	Alquiler 1	30	70	90
Medianas	Alquiler 2	15	32	42
Grandes	Alquiler 3	7	25	35
Extra grandes	Alquiler 4	1	4	8
Premium	Alquiler 5	0	2	3
Clientes	Compradores	20%	35%	45%
Inflación	Inflación	15%	25%	30%

Donde los casos propuestos anteriormente como Pesimista, Medio y Optimista se utilizaron como los límites del modelo.

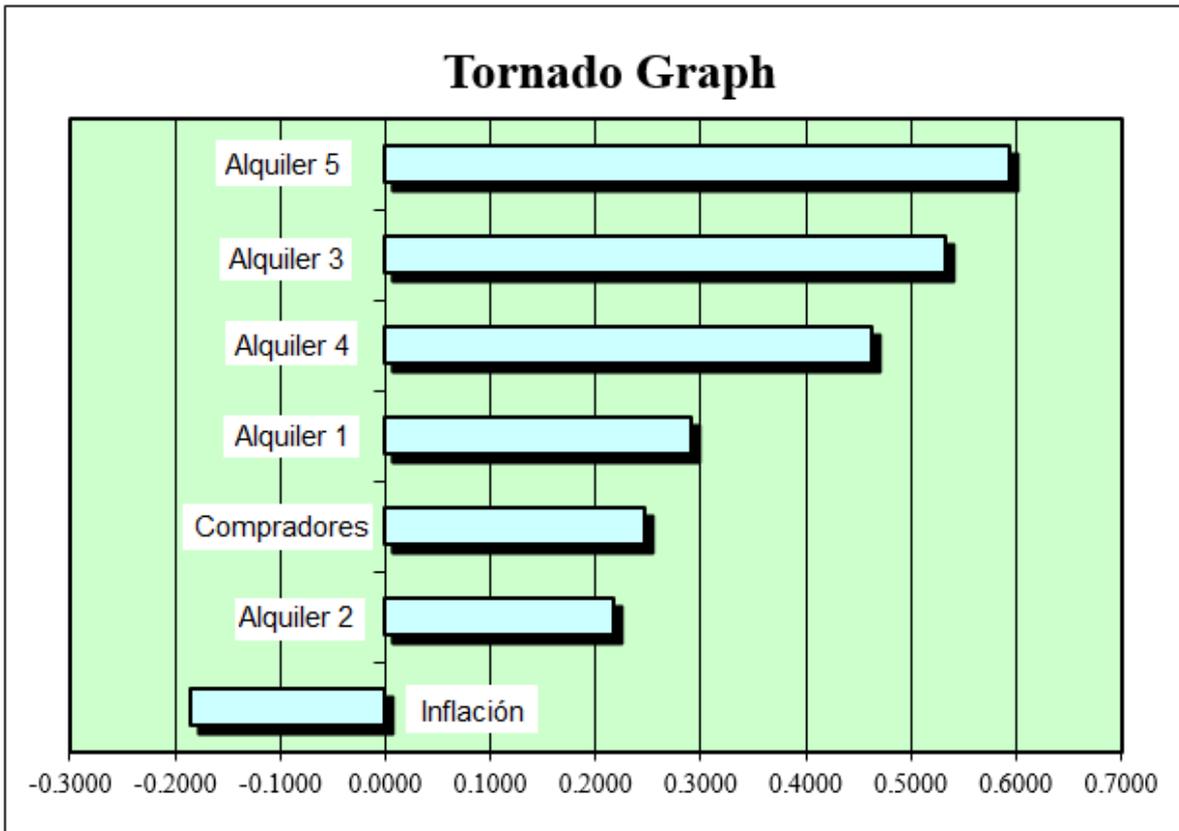
Luego de 900 simulaciones se obtuvieron los siguientes resultados.

Iteraciones	900					
Nombre	Máximo	Minimo	Media	Varianza	Desv.Est.	Des./Media
VAN	\$27,271,394.51	-\$10,593,239.09	\$12,290,322.83	\$27,733,111,220,746.00	\$5,266,223.62	42.85%
Alquiler 1	89	32	64	149	12	19.23%
Alquiler 2	42	15	30	31	6	18.76%
Alquiler 3	34	8	23	31	6	24.38%
Alquiler 4	8	2	5	2	1	28.59%
Alquiler 5	3	0	2	0	1	37.73%
Compradores	44%	20%	33%	0%	5%	14.78%
Inflación	30%	15%	23%	0%	3%	13.65%

Se puede ver como el valor del negocio (VAN) se mueven desde el valor - \$ 10,593,239.09 a el máximo valor del negocio con \$27,271,394.51. Con un desvío de un poco más de 5 millones de ARS

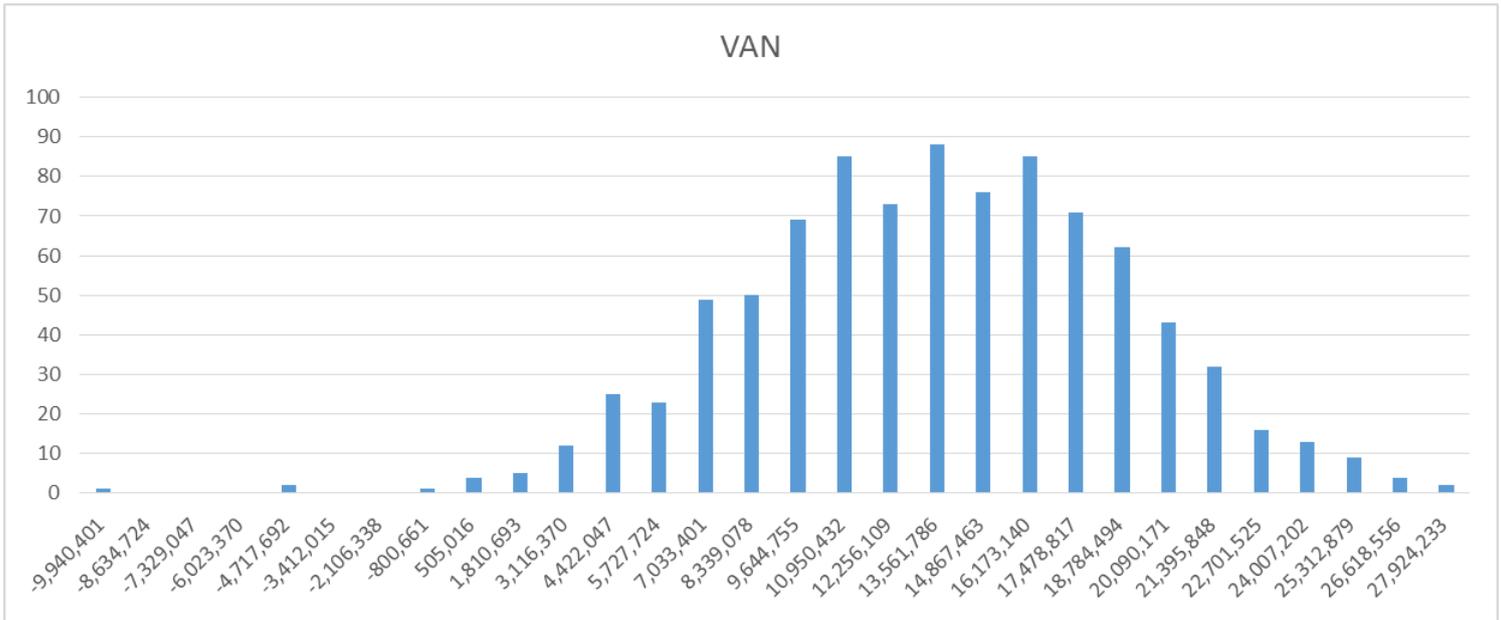
¹⁸ Complemento realizado por José Ricardo Varela disponible en http://www.ucema.edu.ar/u/jvarela/index_eng.htm

Correlación	
Variables	C. Correlación
Inflación	-0.1716
Compradores	0.1885
Alquiler 2	0.2497
Alquiler 1	0.2992
Alquiler 4	0.4589
Alquiler 3	0.4954
Alquiler 5	0.5614



En el análisis de sensibilidad se puede observar como las cavas más grandes dominan el valor del negocio, seguidas por las cavas de menor tamaño y la cantidad de compradores mensuales de vino que se tenga. Con respecto a la inflación esta incide negativamente en el valor del negocio, ya que con costos fijos elevados y buenos salarios, la inflación juega un papel muy importante en este tipo de proyecto, sin contar el efecto que provocaría en el consumo de las personas, aunque este proyecto al estar orientado a un nivel socio económico ABC1, el consumo de este grupo no se ve afectado de manera considerable con la inflación.

Intervalos de confianza.



Marca de clase	Frecuencia	F.Acumulada	Frecuencia %	Frec.Acum.%
-\$9,940,400.58	1	1	0.11%	0.11%
-\$8,634,723.56	0	1	0.00%	0.11%
-\$7,329,046.54	0	1	0.00%	0.11%
-\$6,023,369.52	0	1	0.00%	0.11%
-\$4,717,692.50	2	3	0.22%	0.33%
-\$3,412,015.48	0	3	0.00%	0.33%
-\$2,106,338.46	0	3	0.00%	0.33%
-\$800,661.43	1	4	0.11%	0.44%
\$505,015.59	4	8	0.44%	0.89%
\$1,810,692.61	5	13	0.56%	1.44%
\$3,116,369.63	12	25	1.33%	2.78%
\$4,422,046.65	25	50	2.78%	5.56%
\$5,727,723.67	23	73	2.56%	8.11%
\$7,033,400.69	49	122	5.44%	13.56%
\$8,339,077.71	50	172	5.56%	19.11%
\$9,644,754.73	69	241	7.67%	26.78%
\$10,950,431.75	85	326	9.44%	36.22%
\$12,256,108.77	73	399	8.11%	44.33%
\$13,561,785.79	88	487	9.78%	54.11%
\$14,867,462.81	76	563	8.44%	62.56%
\$16,173,139.83	85	648	9.44%	72.00%
\$17,478,816.85	71	719	7.89%	79.89%
\$18,784,493.88	62	781	6.89%	86.78%
\$20,090,170.90	43	824	4.78%	91.56%
\$21,395,847.92	32	856	3.56%	95.11%
\$22,701,524.94	16	872	1.78%	96.89%
\$24,007,201.96	13	885	1.44%	98.33%
\$25,312,878.98	9	894	1.00%	99.33%
\$26,618,556.00	4	898	0.44%	99.78%
\$27,924,233.02	2	900	0.22%	100.00%

De la distribución obtenida, se puede observar y asegurar con un nivel de confianza del 95% que bajo las condiciones simuladas y los supuestos que se realizaron, que el VAN no será menor a \$5,727,723.67, es decir que siempre será mayor que cero, condición necesaria para la aprobación de un proyecto, aunque no suficiente.

Conclusión

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la viabilidad de una propuesta inexistente en argentina. Donde KellerBank es diferente a un restaurant con vinos de alta gama o diferente a un club de vinos, donde el cliente puede comer o probar vinos diferentes por mes. Con KellerBank se buscó crear una experiencia, el pertenecer a un selecto grupo, el ser dueño de una cava con gran nivel, con privacidad y estilo, generando así una propuesta de valor atractiva.

El paladar del consumidor de vino argentino se ha ido refinando, tanto así que el consumo de vinos de alta gama no se ha visto afectado por la inflación y la crisis del último año. Se puede ver como la oferta gastronómica atada al vino ha crecido fuertemente, fomentando su consumo y conocimiento del tema.

Durante el trabajo se expusieron varios puntos a tener en cuenta. No obstante considero importante resaltar las barreras de entrada y salida que tiene el proyecto. Sobretudo poder generar una nueva necesidad en el consumidor de vinos de alta gama, y retenerlo en el tiempo. Realizar una buena campaña de publicidad orientada al segmento que se apunta con el proyecto.

Por otro lado, se deben valorar otros puntos exógenos que afectarían el proyecto, generando así un riesgo, no hay que perder de vista el contexto económico, social y político argentino. Tener en cuenta la elevada inflación y los sindicatos que pueden afectar al proyecto. Al ser un servicio de segunda necesidad la demanda suele ser muy elástica. No hay que olvidar los altos costos fijos que presenta el proyecto y su incidencia en el éxito del proyecto.

El éxito del proyecto dependerá del valor generado, de establecer la marca, ofrecer un gran servicio de calidad y exclusivo. Generar la necesidad de pertenecer al cliente, brindando una experiencia única diferente a lo existente.

Analizando los aspectos económicos financieros del proyecto, se pudieron observar muy buenos márgenes de rentabilidad en dólares, siendo la TIR calculada del 83%, un periodo de recuperación simple menor a 3 años y un VAN de U\$D 711,668.59.

El análisis de riesgo realizado fue positivo, ya que el valor del VAN se mantuvo positivo en el 95% de los casos, dando un proyecto rentable incluso en condiciones en el que alguna de las variables se vaya al escenario pesimista. Aunque vale la pena resaltar los altos costos fijos que tiene el proyecto, pudiendo estos arrojar un resultado desfavorable.

Por lo expuesto en este trabajo, bajo los supuestos nombrados y los escenarios analizados, se concluye que el proyecto arroja un resultado positivo conveniente para su inversión.

Bibliografía

- Phillip K. & Gary A. (2001). *Marketing*. Illinois, Estados Unidos, Pearson
- Phillip K. (1999). *Dirección de Mercadotecnia*, Chicago, EEUU. Octava Edición.
- Soto J. (2015). *Teoría de juegos y estrategia empresarial*, EAE
- Phillip K. & Gary A. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Ciudad de México, México, Pearson, pag. 176
- Bastos A. (2006). *Fidelización del Cliente*, Vigo, España, IdeasPropias.
- Phillip K. & Kevin K. (2006). *Dirección de Marketing*. México, Pearson
- Aswath Damodaran, *Investment Valuation*, año 2002.
- Ángel Ginestar, *Pautas para la Evaluación de Proyectos*, año 2004.
- Rifat Lelic, *Lecciones de ingeniería Económica y Finanzas*, año 2008.
- Guillermo López Dumrauf, *Cálculo Financiero Aplicado*, año 2006.

Anexo

Clases Sociales

SEGMENTACIÓN DE MERCADO¹⁹ La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto, sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing, comunicación o diseño.

SEGMENTACIÓN POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS (NSE) No todos consumimos igual. No sólo porque tenemos gustos y necesidades diferentes, sino fundamentalmente porque no tenemos las mismas oportunidades y educación para generar dinero ni por lo tanto el mismo dinero para gastar. La población de un país se puede clasificar en grupos o segmentos según su capacidad de consumo y gasto. El índice que se usa habitualmente para medirla es el nivel socioeconómico, que conjuga elementos sociales (nivel de educación y salud) con elementos económicos (ocupación laboral, patrimonio, posesión de auto). La segmentación realizada de esta forma presupone que cada grupo o segmento consume un surtido de bienes y servicios compatible a los niveles de educación o actividad de quienes generan los ingresos del hogar. Esto se grafica en una pirámide que cruza nivel socioeconómico y capacidad de generar ingresos.



¹⁹ iProfesional <http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente>

UBA, Diseño Industrial Catedra Alvarez

<http://www.graficaparaproducto.com.ar/apuntes/Segmentacion.pdf>

Clase Top o alta (ABC1)

- Porcentaje sobre el total de la población: 5%
- Actividad: socios/dueños de empresas medianas o grandes, directivos/gerentes de primera línea de grandes empresas, rentistas.
- Educación: universitaria completa, posgrados, privada, capacitación en el exterior.
- Alimentos: compras en supermercados e hipermercados, productos premium y primeras marcas, gourmet, bebidas envasadas, vinos de alta gama, salidas frecuentes a restaurantes.
- Transporte: dos o tres automóviles que cambian regularmente; taxis y remises; yate, motos de agua, cuatriciclos y otros vehículos recreativos.
- Esparcimiento: tecnología, salidas a cines y teatros, fines de semana en el country, golf, tenis, navegar, gimnasio, spa, leer, actividades culturales, fiestas de sociedad.
- Vacaciones: Viajes frecuentes al exterior, escapadas de fin de semana, viajes en avión, centros de ski, vacaciones de verano y de invierno, cruceros de lujo.
- Ahorro y dinero: ahorra más del 20% de los ingresos, varias tarjetas, inversiones sofisticadas.
- Salud: medicina prepaga con planes premium, medicina estética.

Clase media alta (C2) Porcentaje sobre el total de la población: 15%.

- Actividad: Socios/dueños de PYME, directivos de PYME, gerentes de segunda línea de empresas grandes o medianas, profesionales independientes con ocupación plena, docentes universitarios con ocupación plena, rentistas.
- Educación: terciaria o universitaria (completa o no), pública o privada, posgrado.
- Alimentos: compras en supermercados e hipermercados, productos de primeras marcas, bebidas envasadas, salidas a restaurantes y comida rápida.
- Transporte: uno o dos automóviles, taxis y remises.
- Esparcimiento: tecnología, salidas a cines y teatros, museos y actividades culturales, fines de semana en countries o el campo, gimnasio, spa.
- Vacaciones: viajes la playa, viajes ocasionales en avión y al exterior, cruceros, viajes en vacaciones de verano y de invierno.
- Ahorro y dinero: ahorro de 15% de los ingresos
- Salud: medicina prepaga, obras sociales.

NUEVOS ENFOQUES La volatilidad de las segmentaciones clásicas Las categorías se disuelven y quedan obsoletas en un plazo cada vez más breve. "Las biografías son cada vez más volátiles"; así explica estas circunstancias Andreas Steinle, director del instituto Zukunftsinstitut, en un artículo de la publicación especializada Werben und Verkaufen. Los expertos de este instituto de estudios de mercado pronostican que la segmentación de grupos objetivo se verá sustituida a corto plazo por la segmentación por estilos de vida. Las segmentaciones clásicas suelen relacionar la escala de valores con el salario y el nivel de ingresos con su nivel de formación. Sin embargo, este tipo de clasificaciones no se corresponden con la actualidad. "Hoy en día hay creativos que ganan muy poco y creativos que ganan mucho dinero. Sin embargo, los dos mantienen el mismo estilo de vida". Probablemente el segundo compre sus muebles en sitios más caros, pero la actitud y la idea de cómo debe ser un hogar es la misma.

Nuevas segmentaciones TNS Infratest realiza un análisis basado en la semiometría. La semiometría es un procedimiento cualitativo de descripción de grupos target. Sin embargo, la semiometría de TNS Infratest no busca la división en grupos target, sino definir un método de descripción basado en atributos psicográficos, como "ligado a la tradición", "familiar", "cultural" o "social". Estos atributos se pueden combinar para describir un grupo objetivo y también permiten representar las tendencias a corto plazo. También el instituto GfK ha desarrollado una nueva segmentación de consumidores como respuesta a la globalización y a sus efectos sobre los estudios de mercado; es aplicable a todo el mundo y viene a sustituir su tradicional segmentación Euro Socio Styles. Cuadro de la segmentación mundial de consumidores Roper Consumer Styles Instituto GfK.



Fuente: Roper Consumer Styles, GfK Institut.

Hidden Bars

Son bares a puertas cerradas, exclusivos y dónde sólo unos pocos tienen acceso. Todas las ciudades del mundo tienen su bar secreto, y ahora Buenos Aires también tiene los suyos. Pero si bien es una tendencia que pisa fuerte, no es ninguna novedad.

Se los llama bares "Speakeasy" o Hidden Bars, los términos tienen origen en las primeras décadas del siglo XX, en la cosmopolita ciudad de Nueva York. En esos momentos, en toda la ciudad regía la ley seca, una polémica medida que impedía la fabricación y el consumo de alcohol. Para demostrar que toda ley nace para ser quebrada comienzan a aparecer estos bares a "puertas cerradas".

Se presentan a continuación algunas entradas de los Bares y Restaurantes

Tegui, Palermo



Florería Atlántico, Recoleta



878 Bar, Villa Crespo



Frank's Bar, Colegiales



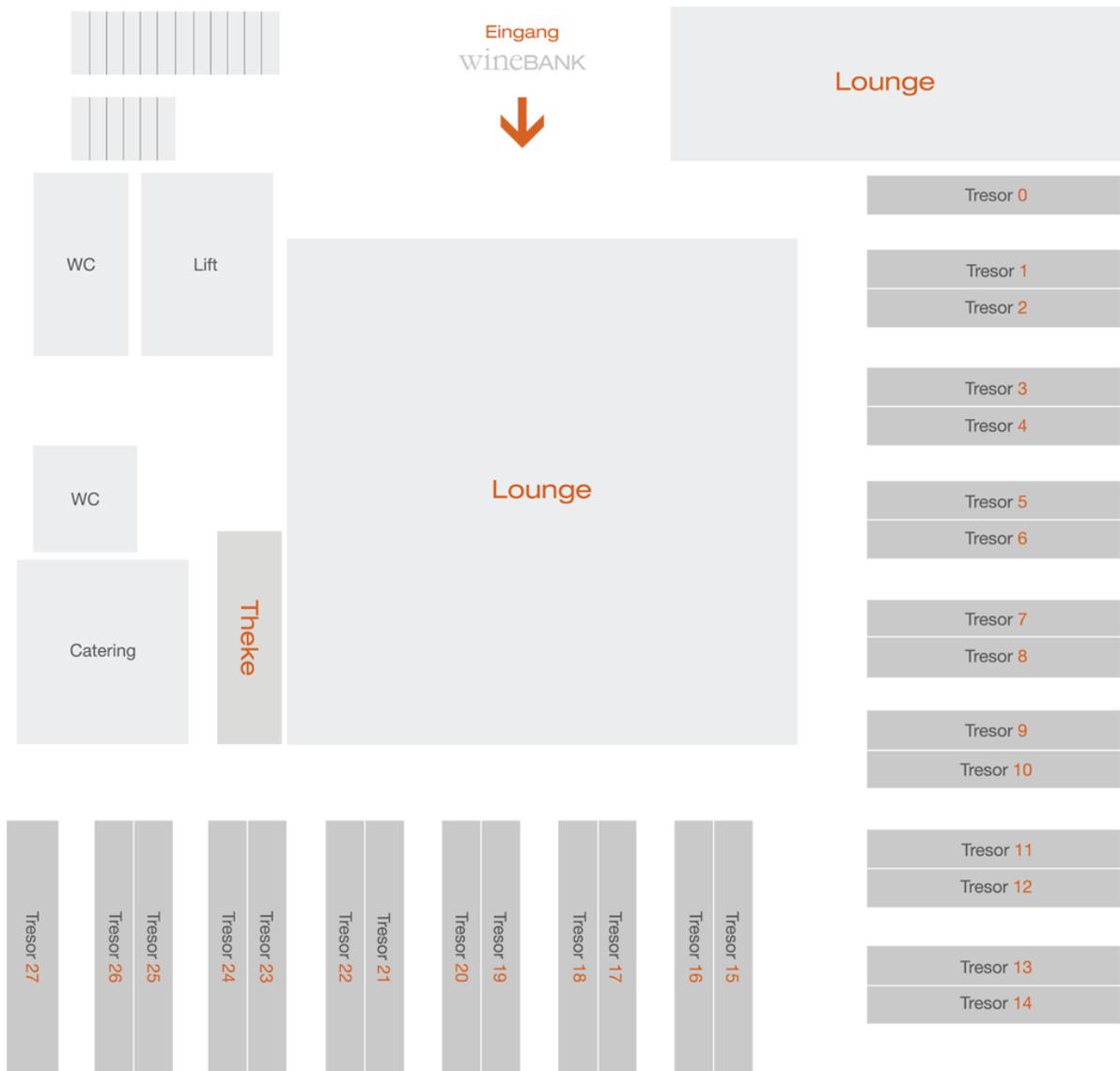
WineBank

La idea fue extraída de Alemania, único lugar en el mundo donde funciona un banco de vinos de estas características. Cuando en 2015 viaje Alemania por un intercambio académico realizado en la UCEMA, dentro de las charlas programadas estaba a la visita a Winebank, en la región del Rheingau (cerca de Wiesbaden, a la vera del río Rin) en ese momento (2015) existían solamente el Rheingau y el de Frankfurt, hoy 2 años más tarde se puede ver como se expandió el negocio a 8 bancos de vinos dentro de Alemania, Suiza y Austria.





A continuación se puede observar la distribución de uno de los WineBank :



Precios y distribuciones en el WineBank de Suiza

Fach 2000 - 2012

2000 ✓ 89 EUR Max. Inhalt: 40/1 Flaschen	2001 ✓ 89 EUR Max. Inhalt: 40/1 Flaschen	2005 ✓ 145 EUR Max. Inhalt: 70/1 Flaschen	2007 ✓ 145 EUR Max. Inhalt: 70/1 Flaschen	2009 ✓ 145 EUR Max. Inhalt: 70/1 Flaschen	2012 ✓ 269 EUR Max. Inhalt: 210/1 Flaschen
2002 ✓ 89 EUR Max. Inhalt: 40/1 Flaschen	2003 ✓ 89 EUR Max. Inhalt: 40/1 Flaschen	2006 ✓ 229 EUR Max. Inhalt: 140/1 Flaschen	2008 ✓ 229 EUR Max. Inhalt: 140/1 Flaschen	2010 ✓ 145 EUR Max. Inhalt: 70/1 Flaschen	
2004 ✓ 145 EUR Max. Inhalt: 70/1 Flaschen				2011 ✓ 145 EUR Max. Inhalt: 70/1 Flaschen	

CAVAS		
TAMAÑO	EUR €	ARS \$
40 Botellas	89	1513
70 Botellas	145	2465
140 Botellas	229	3893
210 Botellas	269	4573

Cálculo y dimensiones de la Cava

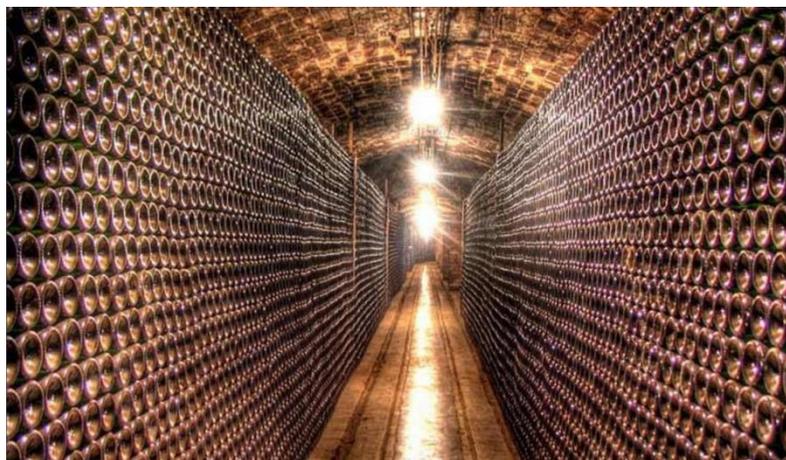
Si bien existen una gran variedad de tamaños, formas y capacidades para envasar vino, la gran mayoría se ajusta a un cilindro circular con una capacidad de 750 ml.



A continuación se presentan las dimensiones de las botellas más comunes en el mercado:



Para el cálculo de capacidad de las cavas se consideró una botella de 100 mm de diámetro y 400 mm de altura. Como se puede ver en las imágenes a continuación la cantidad de botellas que se pueden apilar una sobre otra es muy grande, siendo que la forma circular de la botella lo permite por su gran resistencia.



Capacidad Botellas	Línea de botellas	Frente (m)	Profundidad (m)	Sup (m ²)	Sup total (m ²)	Alto (m)
40	4	0.4	0.4	0.16	16	1
90	9	0.9	0.4	0.36	18	1
150	15	1.5	0.4	0.6	30	1
1000	40	4	0.4	1.6	24	2.5
3000	120	12	0.4	4.8	24	2.5
Superficie Cavas					112	

Del cálculo resultante, se sabe que la superficie a ocupar por los cofres será de 112 m², donde se deduce que una superficie de más de 250 m² será suficiente para alojar a los cofres y permitir la libre circulación entre ellos.

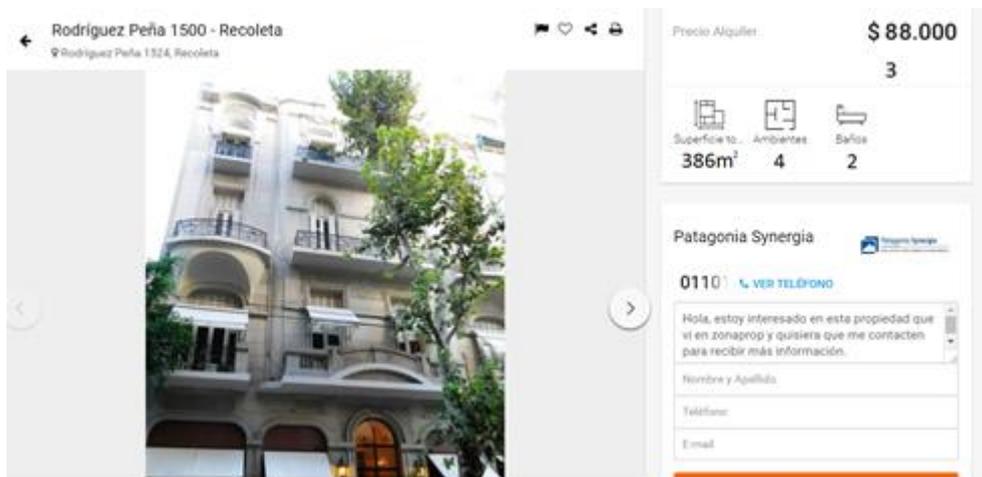
Inversión Inicial

A continuación se detallan los ítems, y estimaciones realizadas en la inversión inicial.

- Alquiler, depósito y comisiones

Para el alquiler se consideró, un local entre 250 m² aprox. Con subsuelo en la zona de Recoleta se encuentra entre \$60.000 a \$90.000 más expensas aproximadas de \$10.000. Para el depósito y las comisiones se tuvo en cuenta la modificación de las leyes del código civil y comercial recientes.²⁰

Se encontró el siguiente local ofrecido en el portal zonaprop, con la mayoría de las características buscadas y una ubicación Ideal²¹.



Características:

²⁰ <http://www.pymesyaautos.com/legalidad/cosas-que-debes-saber-para-alquilar-un-local-comercial>

http://www.coterranea.com/comisiones_inmobiliarias_vernotas_n.asp?idn=1357

²¹ <http://www.zonaprop.com.ar/propiedades/rodriguez-pena-1500-recoleta-espectacular-41203181.html>

Entrada



Sótano



- Alquiler

Alquiler Inicial	
Alquiler	\$88,000.00
Expensas	\$15,000.00
Deposito	\$88,000.00
Comisión	\$88,000.00
Total	\$279,000.00

- Reforma

Será necesario reformar el local y sótano, ambientar el lugar construir las cavas, climatizar y controlar el ambiente. Además se remodelaran los baños y cocinas.

Reforma	
Pintura	\$80,000.00
Cavas	\$264,000.00
Iluminación	\$70,000.00
Baños y cocina	\$50,000.00
Arquitecta	\$80,000.00
Control clima	\$200,000.00
Total	\$744,000.00

- Mobiliario

Dentro de mobiliario se consideran los muebles de la oficina administrativa, la ambientación del sótano, como es la barra las mesas y sillas, junto con sus respectivos accesorios de Bazar. Además se realizará la compra de las heladeras y una máquina de hielo.

Mobiliario	
Oficina administrativa	\$20,000
Ambientación sótano	\$80,000
Heladeras y máquina de hielo	\$50,000
Bazar	\$15,000
Total	\$165,000

- Tecnología

Dentro de tecnología se realiza la estimación en la compra de computadoras para el personal. La instalación de Red WIFI para todo el establecimiento. El control de acceso electrónico, como también la alarma con monitoreo y la puesta en seguridad de las cavas. Además se contempla el diseño y desarrollo de la web.

Tecnología	
Computadoras	\$48,000
Red WIFI	\$10,000
Acceso electrónico	\$70,000
Alarma, monitoreo y seguridad	\$100,000
Diseño web	\$30,000
Total	\$258,000

- Obsequios y Otros

Dentro de estas dos categorías, se contemplan los obsequios de bienvenida, atenciones, invitaciones especiales a artistas, personas reconocidas en el ambiente del vino, gerentes y dueños de bodegas, para realizar una cartera de contactos y potenciales clientes.

Extras	
Obsequios	\$150,000
Otros	\$100,000

Anexo Teórico

Marketing & Fidelización de Clientes

A simple vista los elementos que intervienen en el Mercadeo son: empresa que vende, producto vendido, comprador, y un espacio - tiempo en que se realiza el intercambio. Hay cuatro elementos en que se divide la disciplina del Marketing²²:

- **Producto.** Estudia todos los aspectos que se relacionan con el mismo: forma, color, tamaño, presentación, empaque, el ciclo de vida, etc.
- **Precio.** Se relaciona con la forma de calcular el precio ideal de un producto, atendiendo factores tales como costos, utilidades esperadas, competencia, etc.
- **Plaza o Mercado.** Lugar donde se debe vender el producto, llamada la Plaza o Mercado, incluyendo desde las preferencias que muestra el mismo por los productos, dependiendo de su edad, sexo, educación, hasta el traslado y entrega del producto (distribución).
- **Comunicación.** La comunicación con el Mercado o todo lo relacionado con la forma de promover el producto o servicio. Se entiende, de acuerdo a la definición tradicional, que esta comunicación se hace por medio de Anuncios, Venta Personal, Promociones de Venta y Publicidad.

²² Soto J. (2015). Teoría de juegos y estrategia empresarial, EAE

Principales tipos de marketing

- **Mercadeo de Relaciones.**
El mercadeo es el proceso gerencial responsable de crear y proveer satisfacción a los clientes. El enfoque de productos/servicios del mercadeo tradicional se ha visto en la necesidad de evolucionar hacia una dirección centrada en el cliente.
- **Mercadeo de Servicios.**
Comprende la comercialización de servicios en los que hay que tener presente que estos tienen características particulares que los hacen diferentes de los productos tangibles, la principal es justamente que son intangibles.
- **Mercadeo Directo**
El mercadeo directo se puede definir como la venta directa del productor al consumidor. Sin embargo, ésta definición sencilla no toma en cuenta la importancia de las relaciones personales involucradas en estos intercambios. El desarrollo de vías de mercadeo directo es una fuente de relaciones entre individuos, agricultores y consumidores, las cuales crean uniones no solamente comerciales sino sociales. La venta directa más común es cara a cara. Asimismo, actualmente se está desarrollando el mercadeo directo por medio del Internet.

EL CLIENTE

El cliente es la persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa. Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios. Compartir con los clientes es de suma importancia pues son la base de los ingresos de la empresa, es necesario conocer sus gustos, preferencias, para poder ofrecer lo que éstos andan buscando, y además de ello con la actual competencia es importante ofrecerlo de una manera diferenciada, para lograr captar el mayor número de clientes y mantener un market share adecuado.

MARKETING Técnicas para captar a los clientes más exigentes con una línea de productos 'premium'²³

Hoy en día triunfan, sobre todo, las marcas caras y las low cost. Los dos extremos. Sin indagar más en el tema, uno puede pensar que esto significa que el mercado está dividido entre consumidores que sólo buscan calidad y otros que buscan bajo precio. Lo cual no es cierto.

Un amante de la fotografía, del cómic, del deporte o de la cocina no escatima recursos en estos productos: busca lo mejor. Sin mirar precio. Pero en otras categorías puede ser consumidor de low cost.

Este tipo de consumo sibarita, especializado o premium, como se quiera llamar, ofrece excelentes oportunidades para destacar en el mercado con productos y servicios que sean capaces de conectar con ellos y convertirse en los primeros de sus categorías como Apple, Nespresso, Dyson o Unode50. ¿El secreto? Un equilibrio perfecto de calidad e innovación en unos productos envueltos en una estrategia de comunicación que recuerda a los productos de lujo.

Estrategia “Black” o Negra

²³Marketing Black <http://www.emprendedores.es/gestion/ideas-para-posicionar-tus-productos-en-clientes-exigentes>

Pero no olvidemos que hablamos de productos orientados a un público exigente, no al consumidor de lujo en el sentido tradicional. Y eso significa que toda la estrategia se debe adaptar a él.

El producto. Son artículos que destacan por encima de la media de su categoría, bien porque tienen un punto de innovación, un diseño que los diferencia, o mejor, las dos cosas. En esto son exactamente iguales que los productos de lujo. “Se diferencian en que lo premium tiene un componente de funcionalidad que el lujo no tiene. Los productos premium, además, no tienen tanta historia detrás como las firmas de lujo, que cuentan con una tradición centenaria. Las premium son más jóvenes y utilizan el marketing para elevar su producto una categoría hacia arriba. Son pymes que adoptan los intangibles del lujo, pero sin llegar a serlo”, explica Susana Campuzano, directora de la consultora Luxury Advise.

Significa que debes ofrecer un valor diferencial por el que tu consumidor esté dispuesto a pagar más. Puede ser un punto eco, como las tablas de surf que fabrica la española Richpeoplethings, orientadas a un público exigente y preocupado por el medio ambiente. Son más caras que las demás, sin duda, pero son únicas en el mundo, ya que están fabricadas con corcho.

Series limitadas. Una forma de elevar el producto es crear ediciones especiales, conmemorativas, o producciones con muy pocos ejemplares. También a través de la personalización del mismo. Un buen ejemplo es la pastelería Ipanema, de Madrid, que crea pasteles personalizados para eventos.

Utilidad y deseo. Hemos dicho antes que estos productos tienen una funcionalidad, que es lo que fundamentalmente les diferencia de los objetos de lujo. Pero tienes que ser capaz también de despertar cierto deseo en el consumidor.

“Los compramos por autoindulgencia, porque nos hacen sentir bien. En todo consumo de productos de valor hay dos beneficios: el placer personal, sentirte bien contigo mismo; y la imagen social, lo que transmites a los demás por adquirirlos. Esta última no influye tanto para el consumidor de productos de gama alta, en los de lujo sí. Es el placer de consumir productos de calidad”, asegura Susana Campuzano.

Punto de venta de lujo. Incluso aunque se trate de commodities, como las cafeteras Nespresso o los productos de Apple. En moda, otro buen ejemplo es la firma Bimba y Lola, que ha creado tiendas más propias del lujo que del precio que tienen sus prendas. “Si tenemos presencia en Internet, debemos considerar éste como un canal más, pero no el único. Con estos productos hay que trabajar el contacto personal con el cliente. Para la mayoría de estas marcas, Internet apenas representa el 5% de sus ingresos. A la gente le gusta tocar los productos, vivir la experiencia”, explica Cristina Tierno, directora de la agencia Efecto Directo.

Imagen de marca. Se da por hecho que un producto premium tiene calidad por encima de la media. Pero el envoltorio también es clave para definirlo. El packaging, el punto de venta, la web... todo tiene que armonizar con la marca.

El precio. Que tengas un buen producto no significa que puedas ponerle el precio que quieras. Ser más caro no es sinónimo de más premium. “Eso sí, hay un precio mínimo exigible para saber que un producto es realmente bueno. No se puede hacer un champán KRUG Grande Cuvée por un precio inferior a 100 euros”, asegura Cristina Tierno. Que añade: “En estas categorías, lo que verdaderamente importa es el producto. Pero al cliente le debes dar sobre todo seguridad. La tranquilidad de que lo que vendes es bueno”.

Toma nota de los siguientes 6 consejos para posicionar tus productos o servicios entre los clientes más exigentes.

- Centra tu mensaje en algo tangible

La crisis obliga a hacer una comunicación más racional, menos basada en los valores etéreos de la marca y más centrada en lo que realmente ofrecen los productos. Incluso, cuando se trata de estas categorías tan selectas. “Hay que centrarse en la elaboración del producto, la calidad, las materias primas, el saber hacer... Antes de la crisis, el mercado se centraba en los valores simbólicos de las marcas, ahora se buscan mensajes más racionales y los códigos del mundo digital, más desenfadados, aunque el público no sea exclusivamente joven”, asegura Susana Campuzano.

- Créate una historia

Para darle un valor añadido a tus productos o servicios, crea una historia en torno a ellos con la que puedas generar experiencias para tus clientes. Es algo que hacen habitualmente las marcas de lujo y que se puede adaptar muy bien a cualquier producto de calidad. Por su forma de hacerlos, la procedencia del producto, la familia, etc., como el vodka canadiense Iceberg, que consigue el sabor más suave del mercado al utilizar el agua más pura del planeta; agua de 12.000 años de antigüedad, extraída de un glaciar.

¿Cómo puedes crear la tuya propia? “Si tienes un producto poco experiencial, como un bolso, por ejemplo, que no permite vivir una emoción similar a la de alojarte en un hotel o conducir un coche, busca formas de hacerle vivir la experiencia al consumidor. Gucci, por ejemplo, ha creado el Gucci Corner: en la propia tienda van los clientes a ver cómo se hace un bolso. Transmiten así el concepto artesanal, pero viviendo la propia experiencia. Otra forma de hacerlo: los relojes Omega han puesto una exposición con fotografías de la llegada del hombre a la Luna”, explica Susana Campuzano. O en la alimentación.

“Muchos clientes compran un cava reserva o gran reserva porque les gusta, pero no saben por qué. Tienes que contárselo. Y cuando lo haces, lo entiende”, comenta Cristina Tierno. Cualquier marca puede idear una forma de comunicar experiencias con su producto.

- Organiza eventos de ‘cobranding’

“Busca acciones que te ayuden a poner en contacto tu producto con tu cliente, para recibir el feed back de la gente, saber qué opinan realmente del artículo y reforzar tu recuerdo de marca. En el momento actual hay demasiadas referencias. Debes incitarle a que te pruebe y que después repita. Por ejemplo, con eventos de cobranding, que ahora se hacen mucho para compartir gastos”, explica Cristina Tierno. Además, la tendencia actual es unir dos marcas de sectores muy diferentes, por ejemplo, moda con alimentación.

“Como la firma Escada con el Cava Gramona Argent que lo dimos a conocer en la tienda de ropa con un packaging negro, etiqueta plateada... Es uno de los mejores cavas de España y está apostando fuerte por llegar a gente de prestigio. O las acciones que ha organizado Marqués de Riscal con Makro. Vamos a contarle el producto al hostelero, le recordamos a qué sabe, para que lo compre. Y es un vino reserva que puedes encontrar por menos de 14 euros. No es una cuestión de precio, sino de saber bien con quién nos vinculamos”, añade.

- Diseña acciones en tu punto de venta

“Este tipo de productos no se adquieren de forma impulsiva. El consumidor tiene que saber por qué los compra. Y para eso debes darlo a conocer. Especialmente en productos de alimentación o bebidas, el cliente no sabe realmente qué hay dentro. Tiene que probarlo. Y si

lo hace en otro lugar, hay muchas posibilidades de que se le olvide la marca”, advierte Cristina Tierno.

Por eso, el recuerdo de marca es fundamental. “Hay que fomentarlo mucho, intentar generar experiencias memorables, para que te recuerden. O realizar acciones en puntos de venta donde puedan adquirir el producto cuando lo prueban. En la línea de lo que está haciendo Carrefour Planet, con zonas diferenciadas para vivir experiencias con los productos. El cliente lo prueba y lo puede comprar en el momento”, afirma Tierno.

- Busca prescriptores expertos

“Si tienes un buen producto, busca gente entendida para que lo pruebe y lo recomiende. Periodistas de revistas especializadas, críticos o profesionales del sector que estén en contacto con el público amante de tus productos y que hagan de prescriptores. Eso sí, tienes que tener claro que lo van a valorar bien. Aquí vas a pecho descubierto, si no gusta al experto y lo critica...”, comenta Cristina Tierno.

Para esta experta en marketing de productos premium, “con éstos funcionan mejor los prescriptores entendidos que los famosos. Debe ser alguien que conozca bien el producto. Gurús que tienen buen criterio, que se han ganado el respeto de la gente y que sabes que se van a dejar aconsejar por él”.

- Utiliza bien Internet y las redes sociales

Para este tipo de productos, el punto de venta es fundamental. Ya lo hemos dicho antes. Pero eso no significa que no debas tener presencia en Internet y en las redes sociales tanto para darte a conocer como para vender online. Eso sí, debes cuidar muchísimo tu puesta en escena virtual. Tanto como la física. Echa un vistazo a la web de Sohwall, uno de los pocos comercios online especializados en productos y marcas de gama alta.

“Hay algún ejemplo como Vila Viniteca, un portal de vinos que tiene un volumen de ventas por Internet importante, pero no es lo habitual. Eso sí, en las redes funcionan muy bien la mayoría de ellas”, comenta Tierno.

Un buen ejemplo es la chocolatería Via V, de Logroño, que ofrece al consumidor un montón de información sobre la elaboración de sus productos o eventos en los que participan ellos mismos o sus propios clientes, a través del blog de su pastelero Juan Ángel Rodríguez. Han sido capaces de trasladar la experiencia de probar sus exquisiteces al mundo virtual.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) O SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE.

Existen varias definiciones, a continuación se presentan algunas de ellas:

- Customer Relationship Management (CRM), es una estrategia de negocios diseñada para optimizar las ganancias y satisfacción del cliente.
- CRM significa poner al cliente en el centro los procesos y estrategias de negocios. Para ello es necesario mantener una completa visión del cliente a partir de todos los puntos de salida de la organización. Esto resulta en una consiguiente integración de los distintos canales que fluyen desde la empresa hacia sus clientes. Y no sólo eso, si no

también plantea la construcción de medios efectivos que tengan su origen en el cliente mismo.

- CRM optimiza el negocio para desarrollar una relación duradera y rentable con los clientes. A partir de este conocimiento global de los clientes las empresas son capaces de establecer estrategias que se relacionen de manera directa con ellos, logrando resultados provechosos.

La administración de las relaciones con los clientes integra información proveniente de todas las fuentes, se analiza a fondo y se aplican resultados para crear relaciones más sólidas con los clientes. Casi todas las empresas tienen mucha información sobre su alrededor, una gran cantidad de información de sus clientes y necesitan contar con la manera adecuada de organizarla para su fácil y adecuada utilización a beneficio de la empresa. CRM integra todo lo que los equipos de ventas, servicio y marketing saben acerca de los clientes a fin de obtener una visión de 360° de la relación con el cliente.

Las empresas utilizan CRM para determinar el valor de los clientes, identificar aquellos a los que les es más provechoso dirigirse y adecuar sus productos e interacciones a cada uno. El objetivo del CRM no es reunir información sino permitir a los directores integrar la información que la compañía ya posee, para mejorar las relaciones con sus clientes actuales y fidelizarlos al proporcionarles mejor servicio y solidificar las relaciones.

Por medio de la implementación de estrategias de CRM se logran conocer muchos aspectos relacionados con los clientes, entre ellos se encuentran:

- Lo que los clientes realmente quieren y necesitan.
- Cuales clientes se encuentran por abandonar a la empresa.
- La manera de conocer las necesidades que tienen los clientes.
- La información que está dispuesta a dar el cliente.

Los beneficios del CRM no son gratuitos conllevan costos, por lo cual la empresa debe tener claras sus metas, para ir viendo el camino correcto hacia ella. Una vez el CRM funciona sus beneficios suelen ser superiores a los costos. Logrando un incremento en sus ingresos, lealtad de clientes y también en la eficiencia de su personal. Durante los últimos años la utilización de esta herramienta se ha expandido agregando un gran valor a los negocios que la saben utilizar.

LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Fidelización es la acción comercial que trata de asegurar la relación continuada de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del marketing de relaciones el mantener a los clientes antiguos en la empresa.

La preocupación de las empresas actuales ya no es únicamente el captar nuevos clientes, sino mantener o conservar los que ya tiene. Está más que demostrado que resulta diez veces más barato retener a un cliente que captar uno nuevo, pero cómo conseguirlo será lo que marque la pauta a la hora de poner en marcha un sistema de fidelización.

Esta preocupación de las empresas se debe además de a la competencia, es porque una base de clientes fieles es el requisito previo para el éxito prolongado de una empresa y a que el liderazgo cuota de mercado se consigue con el mantenimiento de clientes satisfechos, y para ello se debe crear vínculos que permitan a los clientes ver sus propios intereses convertidos en claras prioridades en las acciones de la empresa.

Claves para lograr la fidelización.

Hay varias claves para un buen sistema de fidelización:

- La empresa debe definir qué es lo que el cliente espera recibir a cambio de su fidelidad. Esto se logra por medio del conocimiento de su perfil, así como de sus gustos y preferencias. Si lo que se ofrece por su fidelidad no le resulta atractivo no se logrará la finalidad deseada.
- Lo que se ofrece al cliente a cambio de su fidelidad debe ser alcanzable. Resultaría el efecto contrario desmotivador para el cliente si lo que espera no es posible de alcanzar.
- La comunicación de parte de la empresa hacia el cliente. El mantener informado al cliente elimina sensaciones de incertidumbre en él, evitando que se aleje del programa de fidelización.
- La capacidad de la empresa a cambio y adaptación. En ciertos periodos el ofrecer promociones, juegos, sorteos que alejen la rutina evitando que el cliente se aburra o desmotive al pasar el tiempo.
- Una buena gestión. Que le refuerce al cliente que la confianza que aporta a la empresa está justificada.

Además de los 5 puntos anteriores para lograr los resultados esperados, las empresas deben desarrollar y ser capaces de mantener ventajas competitivas que proporcionen al cliente un valor superior de forma continua.

Objetivos de la Fidelización

Cualquier acción de fidelización supone un importante desembolso cuyos resultados son fácilmente medibles y contrastables con los recursos empleados. Otro tipo de acciones (de atención, de oferta de valor) suelen pasar más inadvertidas.

Pero un programa de fidelización será observado con lupa por toda la compañía y, en muchos casos, desatará euforias iniciales que deberemos contener para no crear falsas expectativas.

Por ello, los objetivos de la fidelización deben dejarse bien claros a todas las personas involucradas. Es necesario dar a entender que lo que se busca no es únicamente aumentar el volumen de las ventas o prestación de servicios. Sino además, se pretende generar que las empresas se solidifiquen en un mediano plazo.

Para esto hay que tomar ciertos aspectos que aportará un buen modelo de fidelización:

- Fidelizar a los mejores clientes con un reconocimiento de su importancia (se debe de tomar en cuenta que un plan de fidelización no es para todos).
- Mejorar la oferta de valor, introduciendo nuevos servicios involucrados al programa de fidelización.
- Obtener mayor y mejor información de los clientes, ya que si se usa una tarjeta de fidelización, ésta debe de ser inteligente y se pueda recopilar toda la información posible del cliente.
- Establecer un nuevo canal de relación y comunicación con los clientes.
- Detectar posibles acciones de la competencia sobre la cartera de la empresa.

La fidelización puede implementarse de forma directa, mediante programas que informan a los clientes, o bien de forma implícita, mediante la propia prestación del servicio.

Tipos de programa de Fidelización.

Se definen tres tipos de programas de fidelización:

- **De Recompensa.** Son los más usuales. Son muy similares al descuento por volumen que se aplica desde tiempo inmemorial, aunque algo más elegantes. Ejemplos básicos son los programas de puntos canjeables por regalos, descuento por cierto volumen de consumo, entrega de premios, etc. Estos programas si realmente se quieren centrar en el cliente deben de tomar en cuenta los hábitos, gustos y preferencias de éste.
- **De servicios exclusivos.** Estos programas son más sofisticados, por ello se enfocan más en los clientes. Es clave que el programa de fidelización sea transparente y que todos los usuarios tengan conocimiento sobre el porqué un cliente logra el estatus de VIP así como lo que hay que hacer para alcanzar dicho estatus. Ser cliente VIP accede a determinados servicios que lo hacen exclusivo.
- **De invitación a eventos.** Otro valioso programa de fidelización es el de invitación a eventos, el cual consiste en invitar a los mejores clientes a determinados eventos, ya sean conciertos, fiestas, ferias o algún otro. Este programa es un elemento extraordinario de reconocimiento del valor que tiene el cliente para la empresa.

Características del Programa de Fidelización

Cuando la empresa ya ha definido cual programa de fidelización utilizará o en su defecto cual combinación de éstos, se debe decidir qué características tendrá.

Exclusividad. Si será un programa exclusivo para los mejores clientes o abierto para cualquier cliente que lo desee.

Segmentación. Si será un programa segmentando o general. Hay compañías con clientes, empresa y persona que lanzan dos tipos diferentes de programas de fidelización adecuados a cada segmento.

Acceso. Si el tipo de acceso al programa es gratis o mediante el pago de una cuota. El autor considera que cobrar por un programa de fidelización carece de todo sentido, pues el objetivo del programa es premiar al cliente que ya paga con su repetición. Un programa de fidelización de pago no es más que un producto nuevo que se incorpora al portafolio. Hay que poner la debida atención a este punto ya que esto no quiere decir que se eviten este tipo de productos, que en muchos casos tienen una gran efectividad. Lo que sí hay q tener claro es que su enfoque no es de clientes, sino de producto, por lo que no se deben buscar objetivos de mejora de calidad de cartera, sino de incremento de ventas de determinado producto o servicio.

Soporte. El tipo de soporte que se brindará al programa (tarjeta, pin, o el número de teléfono). Siempre es conveniente darle un soporte al programa. El problema es que las tarjetas están demasiado vistas. Hay que empezar a ser creativos y pensar en el mejor soporte según el tipo de cliente y el modelo de interacción que tendrá con la empresa, aunque procurando siempre que el soporte permita posteriormente trazar un recorrido de la relación del cliente con la empresa y a su vez tenga utilidad para el cliente.

Socios. Posible participación de socios en el programa. Casos típicos son las asociaciones de comerciantes de barrio. El principal problema de esta medida es que la asociación del programa a la marca es más difícil, ya que si son varios socios, el posicionamiento puede tender a distorsionarse.

Factores Claves para la fidelización.

Se definen a continuación tres factores claves en la fidelización de clientes

- Implicación de la alta dirección.
- Implicación de los empleados. La comunicación interna tiene que facilitar el cambio de la postura del empleado a ser pro-activo y ya no mantenerse pasivo y reactivo.
- Se debe mantener una continua formación técnica y cultural de todas las partes que intervienen en la fidelización para así lograr flexibilidad, adaptabilidad e imaginación ante cualquier tipo de obstáculo que pueda presentarse.

El modelo “client first” nace como consecuencia de la diferencia en el mercado de la oferta y la demanda. Por lo cual las empresas deben buscar la manera de participar en ese mercado que ofrece mucho. Mediante diferentes fases.

Fase 1: De Valoración. En la fase inicial se evalúan los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, así como también hasta que punto esta el cliente preparado para tener una relación con la empresa; y la capacidad y oportunidad que tiene la empresa para dirigirse a una estrategia de mejora en fidelización de clientes.

Fase 2: De Investigación. En esta fase se busca conocer que es lo que condiciona el comportamiento de lealtad del cliente, qué es lo que influye en que este vuelva a la empresa y se identifican los rasgos del cliente para hacer una “segmentación de lealtad” de la base de clientes.

Fase 3: De Análisis y Modelling. Se procede analizar los modelos de comportamiento que influyen en la lealtad y las intenciones de volver a comprar del cliente, también se analiza el valor de cada grupo diferente de clientes y se deben identificar los clientes inamovibles, simpatizantes, influenciables y disponibles.

Fase 4: De Realización. En esta última fase se debe contar con bases de datos con los nuevos modelos de retención de clientes, con sistemas de apoyo que permitan al personal a acceder a información oportuna sobre los clientes, crear nuevos procesos para capturar datos de clientes. Asimismo la organización tiene que lograr estar centrada en el cliente en su cultura y contar con equipos de servicio para segmentos de clientes diferentes.

Barreras para la fidelización del cliente.

Hay que tomar en cuenta en la creación del programa de fidelización podrían presentarse algunas barreras que de no contrarrestarlas, se puede ver afectado la puesta en marcha y el desarrollo del mismo.

La organización: los procedimientos internos dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad y horarios de servicio incorrectos.

Los empleados: si no se sienten identificados con el proyecto, si tienen mucha incertidumbre sobre su trabajo, no tienen claros los objetivos, formación e información inadecuados, carecen de autoridad, no se les compensa de manera justa o no les gusta el clima organizacional.

Las herramientas informáticas: si son bien utilizadas son eje para el desarrollo de la empresa. Sin dejar de preocuparse de las personas.

El corto plazo: los resultados deben pronosticarse no a corto plazo sino construirlos a largo plazo.

LA RETENCIÓN DE CLIENTES

La retención de clientes consiste en mantener una cartera de clientes actuales por medio de incentivos, premios y satisfacciones por el consumo del producto del servicio, y comprende la reducción de la tasa de abandono de clientes. La clave de la retención está en que el usuario perciba experiencias positivas.

En otras palabras, el objetivo de la retención es evitar que aquellos clientes que tienen previsto darse de baja no lo hagan.

LA LEALTAD

La lealtad es el objetivo que se desea con todos los clientes. La lealtad va más allá de la fidelización, y se distingue porque el cliente percibe a la empresa como suya por razones tanto conscientes como emocionales o prácticas.

Motivos conscientes: Cuando los motivos son conscientes se debe buscar que el cliente tiene que tener posicionada la marca, producto o servicio como la número uno.

Los valores del producto o servicio deben coincidir con los del cliente.

La empresa debe estar en constante contacto con el cliente para que este perciba la cercanía e interés por él.

El cliente debe conocer claramente cuáles son los atributos básicos de la empresa y aquellas características que la hacen única en el mercado.

Motivos emocionales: Este tipo de motivos deben llegar enfocados a las emociones de los clientes, no sólo al cerebro.

El ambiente o entorno en el que se relacione con el cliente debe ser agradable y generador de experiencias positivas que queden grabadas en su recuerdo.

Motivos prácticos: Los motivos prácticos crean un efecto en los clientes de que les debe costar cambiar de proveedor por los beneficios que le otorga su fidelidad.

Al cliente se le introducen elementos que le faciliten el consumo repetitivo de forma cómoda-accesible; y satisface sus expectativas.

Capital de Trabajo, Método de Bache Acumulado Máximo (BAM).

El método de Bache Acumulado Máximo o también conocido como Déficit Acumulado Máximo tiene por objetivo determinar las inversiones en Capital de Trabajo que una compañía requerirá a partir del análisis de la estructura de pagos y cobros que la compañía tiene.

Así, esta técnica se ocupa de evaluar por semanas, quincenas, o meses los montos y momentos precisos en que recibirá pagos y cobros, y a partir de ello calcula la máxima posición en descubierto que la compañía tendrá, requiriendo entonces la operación de la misma la inversión externa de los fondos.

También, para definir los flujos anuales consecuentes, evalúa la diferencia de posiciones en descubierto entre dichos años, definiendo así la inversión o recupero de capital que se genera.

En general, los montos invertidos tienden a ser positivos, siempre y cuando la compañía presente un crecimiento, puesto que los niveles mayores de ventas empujan los montos de inversión en capital de trabajo, puesto que proporcionalmente estamos financiando más a nuestros clientes que lo que estábamos haciendo previamente.

Otro caso que genera inversiones adicionales surge de los niveles inflacionarios.

A mayores niveles de inflación, la inversión en capital de trabajo crece puesto que dicho fenómeno genera un deterioro de los saldos nominales que el dinero representa.

Herramientas de Valuación de Proyectos (VAN, TIR, TIRM)

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial (que no se actualiza ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujos de caja:

- k = tipo de descuento.
- n = número de años, vida de la inversión.
- A = desembolso inicial.
- Q_1, Q_2, \dots, Q_n = flujos netos de caja de cada período.

Si además de los flujos de caja constantes la inversión tiene una duración ilimitada la expresión que determina el VAN se obtiene aplicando a la expresión anterior el límite cuando " n " tiende a infinito:

El VAN sirve para tomar dos tipos de decisiones: la efectividad y la jerarquización.

- a) Efectividad: Son efectivas, es decir interesa realizar, aquellas inversiones que tengan un VAN positivo, ya que en estos casos generan más cobros que pagos ($VAN > 0$).
- b) Jerarquización: Entre las inversiones efectivas son preferibles las que tengan un VAN más elevado.

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación).

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.

$$VAN = \frac{\sum R_t}{(1 + i)^t} = 0$$

Dónde

t = *Tiempo del Flujo de caja.*

i = *Tasa de descuento*

(la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar) .

R_t = *Flujo neto de efectivo*

(la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t . Para los propósitos educativos, R_0 es comúnmente colocado a la izquierda de la suma para enfatizar su papel de (menos) la inversión.

La Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de una inversión en términos relativos (en porcentaje), cuya principal cualidad es que elimina el problema de la inconsistencia que puede surgir al aplicar la TIR.

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) supone resolver una ecuación de grado “ n ”, por lo que se obtienen “ n ” raíces o soluciones.

- r = la tasa de retorno o TIR que en este caso es la incógnita.
- A = desembolso inicial.
- Q_1, Q_2, \dots, Q_n = flujos netos de caja de cada período.

Habitualmente se toma como TIR la solución positiva y se desprecian las restantes. Sin embargo, en determinadas inversiones, al resolver la TIR se observa que hay más de una solución positiva o que no existe ninguna raíz real. Este problema se plantea en algunas inversiones no simples, es decir en aquellas que tienen el desembolso inicial y al menos un flujo de caja negativo. Sin embargo, no todas las inversiones no simples hacen que la TIR sea inconsistente, ya que únicamente se produce en las inversiones mixtas en las que existe una relación funcional entre la TIR y el tipo de descuento “k” (esta relación funcional es analizada en “Inversión”).

Analíticamente el cálculo de la tasa interna de retorno modificada (TIRM) se calcula mediante tres fases, cuyo desarrollo se aplica a una inversión con una duración de 4 años y un flujo de caja negativo en el año 2:

- Primera: consiste en actualizar, al tipo “k” y hasta el período “0”, la suma del desembolso inicial y los flujos de caja negativos.

$$X = A + \frac{Q_2}{(1+k)^2}$$

- Segunda: se trata de capitalizar, al tipo “k” y hasta el período “n”, la suma de los flujos de caja positivos.

$$Y = Q_1(1+k)^3 + Q_3(1+k)^1 + Q_4$$

- Tercera: se igualan los valores obtenidos en las dos fases anteriores, en valor absoluto (X e Y), en el período “0”, utilizando como tipo de descuento la TIRM que se convierte en la incógnita del problema.

$$X = \frac{Y}{(1+TIRM)^4}$$

La Tasa Interna de Retorno Modificada permite determinar si una inversión es efectuable así como realizar la jerarquización entre varios proyectos.

- Efectuación. Son efectuales aquellas inversiones que tengan una TIRM superior a la rentabilidad que se exige a la inversión “k” (TIRM>k).
- Jerarquización. Entre las inversiones efectuales es preferible la que tenga una TIRM más elevada.