

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA FAMILIAR, BODEGA DOS FAMILIAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR
COLOMBI MARÍA ALICIA
MERYCOLOMBI87@HOTMAIL.COM

DIRECTOR
PROF. OSCAR MIRANDA

MENDOZA - 2011

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. LA BODEGA	9
1. Reseña histórica.....	9
2. Misión de la bodega dos familias.....	10
3. Visión la bodega dos familias	10
4. Objetivos	10
5. Cultura organizacional.....	11
6. Factores críticos del éxito.....	12
Marco provincial – mendoza.....	13
CAPÍTULO II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
1. Generalidades.....	17
2. Marco mundial.....	17
La producción y consumo mundial de vino	18
3. Marco nacional.....	21
Generalidades	21
4. Marco internacional y la argentina.....	25
Principales datos vitivinícolas	25
5. Perspectivas futuras.....	26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO, DE LA COMPETENCIA, ANÁLISIS FODA Y DEL MERCADO META.....	29
1. Análisis del microentorno	29
2. Análisis del macro-entorno	38
3. Análisis de la competencia	43
3.1 Características de la competencia en el sector vitivinícola en la argentina	45
3.2 Grupos estratégicos.....	47
3.3 Mapa estratégico:	49
4. Análisis foda.....	51
4.1 Análisis interno	52

4.2	Análisis externo	55
4.3	Cursos de acción	56
5.	Análisis del mercado meta	59
5.1	Criterios para segmentar el mercado meta	60
5.2	Estrategias del mercado meta	61
5.3	Segmentación del mercado meta de la bodega	63
CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS A SEGUIR		67
1.	Generalidades	67
2.	Estrategias	68
2.1	Etapa de información	68
2.2	Etapa de ajuste	69
2.3	Etapa de decisión	73
CAPÍTULO V. Mezcla de mercadotecnia.		95
1.	Productos y servicios	95
1.1	Ciclo de vida del producto	98
1.2	Diseño de envase y cápsulas.	99
2.	Precio	101
3.	Plaza o distribución	102
4.	Promoción	103
4.1	Etiqueta	105
4.2	Empaque	106
CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		109
1.	Estructura Organizacional	109
2.	Organigrama de la bodega	111
3.	Mecanismos coordinadores	111
4.	Partes de la estructura	113
5.	Configuraciones	115
6.	Proyecciones futuras	117
7.	Recursos humanos	119

7.1 Particularidades de la industria vitivinícola.....	120
7.2 Reclutamiento y selección	124
7.3 Sistema de capacitación	125
7.4 Sistema de remuneración	126
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN.....	128
1. Elaboración	128
Ficha técnica	128
2. Necesidades y requerimientos de recursos para la producción	130
3. Plan de elaboración industrial del vino tinto.....	131
4. Flujo de elaboración	135
CAPÍTULO VIII. RESUMEN LEGAL Y MEDIO AMBIENTAL.....	137
1. Habilitaciones	137
2. Contratos y patentes	140
CAPÍTULO IX. FACTIBILIDAD.....	143
1. Generalidades	143
2. Factibilidad técnica.....	143
3. Factibilidad económica	144
4. Factibilidad financiera.....	145
CAPÍTULO X. SENSIBILIZACIÓN DE ESCENARIOS	162
1. Escenario optimista	162
2. Escenario pesimista	163
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES GENERALES VALUACIÓN Y OFERTA A INVERSORES	168
1. Conclusiones del trabajo	168
BIBLIOGRAFÍA.....	174
ANEXOS.....	176

INTRODUCCIÓN

GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO¹

El objetivo de este trabajo es presentar un plan de negocios para la Bodega Dos Familias.

El plan de negocios es fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: ya sea para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, o para interesar a un potencial socio.

Es un documento único que reúne información para evaluar un negocio y los requisitos para ponerlo en marcha, porque no basta con tener una buena idea sino que debe ser factible en su contexto. Resulta fundamental a la hora de buscar financiamiento, socios e inversionistas y como guía para quienes están al frente de la empresa.

El plan de negocios servirá como guía a la bodega para competir de forma eficiente en los complejos mercados actuales. Interesará como herramienta para facilitar un análisis integral y será presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las razones que motivaron este plan de negocios, fueron;

- Presentar un documento del proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurar de que el negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Un plan de negocios es un documento escrito y conciso, preparado por un emprendedor (o su equipo) donde se describe el negocio actual, la situación del mercado, las futuras

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

acciones y estrategias de implementación. En este caso particular el objetivo del plan de negocio apunta a que el emprendedor vea la viabilidad y rentabilidad de continuar con el proyecto de la bodega.

Se construyó un esquema jerárquico, con pasos ordenados en forma lógica para evitar que conceptos u información importante se traslapen entre sí. Se buscó que no se dupliquen recursos ni esfuerzos diferenciando en componentes separados cada acción a ejecutarse en el proyecto.

Siempre es conveniente armar un plan de negocios, aun cuando la empresa ya esté en marcha, como en este caso. Resulta una herramienta útil para reflexionar acerca de dónde se quiere (o se puede) ir en los próximos meses y cuáles serán los pasos claves para crecer (o sobrevivir). Pero, fundamentalmente, el plan sirve para comprender el negocio y como operan los principales cambios.

No caben dudas de que, en una realidad dinámica, el plan cambiará y serán necesarios ajustes ulteriores. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental.

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS²

-
LA BODEGA
-A
NÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.
-A
NÁLISIS DEL ENTORNO, DE LA COMPETENCIA, ANÁLISIS FODA Y DEL MERCADO META.
-E
STRATEGIAS A SEGUIR
-M
EZCLA DE MERCADOTECNIA.

² <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/realiza-tu-plan-de-negocios/080192/plan-negocios-business-plan-arma-tu-plan-negocios-como-comenzar>

-E
STRUCTURA ORGANIZACIONAL
-A
ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN
-R
RESUMEN LEGAL Y MEDIO AMBIENTAL
-F
FACTIBILIDAD
-S
SENSIBILIZACIÓN DE ESCENARIOS
-C
CONCLUSIONES GENERALES VALUACIÓN Y OFERTA A INVERSORES

CAPÍTULO I:

LA BODEGA



CAPÍTULO I. LA BODEGA

"Dijo la rana al mosquito desde una tinaja: más quiero morir en el vino que vivir en el agua."

Francisco de Quevedo (1580-1645) Escritor español.

1. RESEÑA HISTÓRICA

COLVA S.A, fundada en el año 1995, es una firma familiar constituida por 4 socios que se dedica desde el momento de su creación al rubro agrícola (producción y venta de uvas y frutas como así también venta de agroquímicos). Cada uno de los familiares socios posee el 25% de las acciones. Al no haber socios mayoritarios, las decisiones son consensuadas entre los propietarios, teniendo la decisión final el socio presidente. Actualmente la empresa posee 2 fincas en la provincia de Mendoza, una en San Martín y otra en Agrelo.

En el año 2007, COLVA SA, decide incorporarse al rubro vitivinícola y compra una bodega, en la zona de Carrodilla, Lujan de Cuyo, Mendoza, Argentina. Ese mismo año, adquiere la maquinaria correspondiente para la futura elaboración de sus vinos.

La bodega cae en la categoría de PYME y como forma jurídica adopta aquella que pareció más apropiada; sociedad anónima.

Durante los siguientes 5 años, se realiza la restauración de la bodega, dejándola lista para su puesta en marcha. El objetivo es a principios del 2012 ponerla en funcionamiento y producir a un nivel que le permita a la empresa, cubrir costos, obtener utilidades y empezar a recuperar lo invertido.

La bodega quiere evitar que por falta de dedicación, tiempo y estrategias, no se pueda vender la producción y quede stock en la empresa que genere costos y no ganancias. En consecuencia, en el año 2009, los 4 socios de la empresa COLVA S.A, deciden contratar a una joven emprendedora, para que les realice un Plan de Negocio para los próximos años, con el fin de realizar el Start Up de la bodega.

2. MISIÓN DE LA BODEGA DOS FAMILIAS

“OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD, PRESTANDO ATENCIÓN AL DETALLE Y PRESERVANDO AL MEDIO AMBIENTE. SER RECONOCIDOS POR EL PROFESIONALISMO DE SU EQUIPO DE TRABAJO Y LA EXCELENCIA DE SUS VINOS. DIRIGIR SUS ESFUERZOS HACIA LA CLASE MEDIA, MEDIA ALTA Y ALTA.”

3. VISIÓN LA BODEGA DOS FAMILIAS

“CONSOLIDAR A DOS FAMILIAS ENTRE LAS PRINCIPALES BODEGAS EXPORTADORAS DE VINOS FINOS PREMIUM Y SUPER PREMIUM, AMPLIANDO NUESTRA CARTERA DE CLIENTES.”

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LARGO PLAZO

- Búsqueda rigurosa de la completa satisfacción del cliente.
- Aplicación de calidad total a la manera como se realizan sus negocios.
- Esfuerzo continuo hacia la excelencia en la elaboración de vinos.
- Preocupación por preservar el medio ambiente.
- Generación de rendimientos superiores para sus socios.
- Otorgamiento de poder al personal para resolver los conflictos.

4.2 OBJETIVOS ESTARTÉGICOS CORTO PLAZO

- Desarrollar una estrategia de ventas acorde al plan de producción.
- Elaboración de vinos finos, Malbec y Syrah, Intermedios, Premium y Súper Premium.
- Ocupar el 100% de la capacidad de la bodega. Con elaboración propia o con elaboración y guarda a terceros.
- Elaboración y venta de vino a granel a terceros.
- Explotación de turismo. Wine tours y Bread and Breakfast.
- Concordancia entre presupuesto y estrategias.
- Aumentar la rentabilidad.

CONCLUSIONES LOS OBJETIVOS DE LA BODEGA

El objetivo número uno de la empresa es brindar un vino de alta calidad tanto en el mercado interno como externo. A eso se sugiere agregarle su intención por lograr un buen posicionamiento en su mercado meta.

Claramente hoy existe una tendencia por parte de las bodegas a orientarse hacia las preferencias del consumidor. El desafío está en no sólo vender un producto sino más allá de eso vender valor, para que el consumidor desee el producto y lo elija frente a los de la competencia.

Será un desafío para la empresa, adaptarse rápidamente a los cambios que se presenten para no sólo satisfacer necesidades sino superar expectativas obteniendo así ventaja competitiva. Son tantas las bodegas, que aquellas que no adapten sus productos terminarán perdiendo participación.

5.CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Componentes de la cultura de la organización³

5.1.1 **HISTORIA:** Fue descripta antes en el capítulo.

5.1.2 **RUTINAS Y RITUALES:** A partir de la próxima cosecha, se aconseja a la Empresa realizar reuniones periódicas cada seis meses, para compartir con el resto de los miembros de los respectivos departamentos los logros que se han alcanzado en las distintas áreas y las expectativas para el semestre entrante.

5.1.3 **SÍMBOLOS:** La bodega cuenta con un logotipo que la diferencia del resto.

El logo de la bodega hace referencia al hecho de que la misma es una empresa familiar, compuesta justamente por dos familias.



³UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Licenciatura en Administración, Cátedra Comercialización. Apuntes de clase, año 2007.

5.1.4 **SISTEMA DE CONTROL:** El principal sistema para el control del proceso de producción serán los resultados que informan los jefes de cada área.

5.1.5 **ESTRUCTURA DE PODER:** El poder para la toma de decisiones más importantes descansará en el directorio general de la empresa.

5.1.6 **VALORES:** Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

- Satisfacción al cliente
- Compromiso con los resultados
- Profesionalidad
- Trabajo en equipo
- Pasión
- Innovación
- Humildad
- Austeridad
- Honestidad
- Respeto

Mediante los elementos nombrados se busca establecer procesos de identidad y exclusión.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente, para adaptarse al medio externo (mercado).

6.FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Un ambiente tan dinámico como el vino innegablemente tiene amenazas y oportunidades. No obstante la empresa puede, frente al ambiente, tomar una actitud agresiva u ofensiva. Lo óptimo sería direccionar sus habilidades a potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades para así aprovecharse de las oportunidades y restar el efecto que pudieran tener las amenazas en ella.

Los factores críticos de éxito tanto de la bodega, como así también de su localización son;

MARCO PROVINCIAL – MENDOZA.⁴

Mendoza es, sin duda, el corazón de la viticultura argentina, donde más de 550 bodegas superan el 60% de los vinos producidos en el país. La provincia de Mendoza es la región vitivinícola más importante de Argentina, representando más del 75% de la producción nacional. Sus condiciones naturales como la altitud (entre 500 y 1500 metros sobre el nivel del mar), aridez y suelos pedregosos y una marcada amplitud térmica entre el día y la noche, son el marco ideal para el cultivo de la vid.

La vitivinicultura en Mendoza comenzó hace más de cuatrocientos años durante la época colonial, cuando los jesuitas comenzaron a cultivar viñedos y crearon los primeros oasis irrigados, que marcaron la geografía de la Provincia. Estos oasis, cercanos a los ríos de montaña más importantes y compuestos por departamentos, son los siguientes:

Región Norte: Lavalle, Maipú, Guaymallén, Las Heras y San Martín.

Región Este: Junín, Rivadavia, San Martín, La Paz y Santa Rosa.

Región Centro Río Mendoza: Luján de Cuyo y Maipú.

Región Valle de Uco: Tupungato, Tunuyán y San Carlos.

Región Sur: San Rafael y General Alvear.

6.1.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Suelos áridos, sol en abundancia y agua pura de deshielo de la Cordillera de Los Andes que actúan como fertilizantes naturales, calidad de los varietales, moderna infraestructura, inversión en tecnología de avanzada, tradición en la elaboración de vinos e integración a la red Great Wine Capitals que promueve el desarrollo sustentable y la competitividad de las regiones vitivinícolas miembros, son ventajas que potencian la competitividad y la diversidad de los vinos de Mendoza.

Los principales varietales tintos de alta calidad enológica que componen la oferta exportable de Mendoza son: Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah y Bonarda. Mientras, que Chardonnay, Chenin Blanc, Torrontés, Ugni Blanc, Semillón y Sauvignon Blanc, son los cepajes blancos más utilizados para la vinificación.

⁴ <http://www.argentinaturistica.com/vinostur.htm>

Las exportaciones de vinos de Mendoza se incrementaron notablemente durante las dos últimas décadas, debido a la promoción constante y conjunta entre bodegas e instituciones del sector, la participación en las principales ferias internacionales, los reconocimientos y puntuaciones obtenidas en prestigiosos concursos de vinos y, sobre todo, la excelente relación calidad-precio de los productos ofrecidos en los mercados internacionales más exigentes.

6.1.2 SERVICIOS DE FUNDACIÓN PROMENDOZA

El Área de Vinos de ProMendoza brinda herramientas necesarias para la promoción, generación de contactos y exportación de las empresas mendocinas.

La Fundación se encarga de impulsar la participación de las bodegas de Mendoza en ferias internacionales, organizar rondas de negocios inversas en la Provincia para que los importadores puedan conocer el potencial y calidad de los productos mendocinos, armar agendas de negocios en el exterior a través de las oficinas de ProMendoza en Brasil y Estados Unidos, y atender a la prensa especializada e importadores de vinos, interesados en conocer la oferta exportable de la región.

Además, como complemento a la participación de los empresarios mendocinos en las ferias internacionales, el Área de Vinos realiza eventos con Embajadas y Consulados de Argentina en el exterior, para que los empresarios mendocinos generen contactos directos con potenciales compradores en un ámbito de mayor privacidad.

6.1.3 CENTRO – OESTE

Departamentos: Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo y Maipú.

Ubicada a pocos kilómetros de la ciudad de Mendoza, esta región concentra un gran número de bodegas abiertas al turismo y una importante cantidad de museos y sitios históricos que lo acercarán al pasado la vitivinicultura argentina, junto a la más moderna tecnología al nivel de las mejores regiones vitícolas del mundo. Es aquí donde se encuentra localizada, Dos Familias.

6.1.4 LA BODEGA

Teniendo en cuenta las condiciones climáticas de la provincia y la región donde se encuentra localizada la bodega, se puede decir que la localización es un factor crítico de éxito.

Si a eso le sumamos otros factores críticos se puede prever que la empresa tendrá grandes probabilidades de éxito en el escenario futuro.

- Posibilidad de asesorarse con personas altamente capacitadas como capital de trabajo. Ello disminuye el riesgo y aumenta las probabilidades de triunfar.
- Alta capacidad para detectar las preferencias de sus clientes y adaptar sus productos a las mismas para no sólo conservar los clientes actuales sino que ganarle clientes a la competencia.
- Integración hacia atrás, ya que posee viñedos propios.

CAPÍTULO II:

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

DE MERCADO



CAPÍTULO II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

1.GENERALIDADES

La vitivinicultura en América Latina llegó desde Europa hace más de cinco siglos. Alrededor del siglo XVI fueron plantadas las primeras cepas en Argentina, en la región de Cuyo. El cultivo se irradió hacia el norte, siempre bordeando la Cordillera de los Andes, hasta constituir la zona vitivinícola más importante del Cono Sur. Con el tiempo, mejoraron las técnicas de elaboración y conservación hasta llegar al desarrollo de la vitivinicultura moderna.

2.MARCO MUNDIAL⁵

El sector vitivinícola mundial sufrió en los últimos años una gran cantidad de cambios que generaron profundas transformaciones en sus condiciones de mercado. Parte de estos cambios se originan en fuerzas endógenas del sector, como;

- La reducción del consumo de vinos en los principales países consumidores y el aumento del consumo de vinos finos en detrimento del consumo de vinos comunes;
- La diversificación de la oferta de vinos (vinos varietales, genéricos, con denominación de origen, ecológicos),
- La aparición de nuevos consumidores y cambios de hábitos en el consumo.

Otros cambios fueron resultado de fuerzas exógenas al sector:

- El proceso de globalización económica que se fue consolidando, principalmente en la década del 90'.
- La apertura económica mundial, con la generalización de las privatizaciones y desregulaciones de las actividades económicas,
- El avance tecnológico de las telecomunicaciones,
- El crecimiento de la inversión extranjera,
- La agrupación de países en bloques regionales, crearon un marco más favorable para la internacionalización de la competencia, aumentando la oferta de productos y dando lugar al nacimiento de nuevos mercados.

⁵ http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/5_blazquez.pdf

Estas transformaciones producidas en el sector vitivinícola y en la economía mundial generan un incremento de la productividad y de la calidad de los vinos y más importante aún el nacimiento de nuevos mercados y un aumento de la intensidad de la competencia y de los actores en cada mercado.

El contexto global no resulta precisamente muy animado, las exportaciones caen en valor y volumen, el consumo sigue tendiente a la baja, agudizado sin lugar a dudas, por la crisis económica internacional. Al mismo tiempo el cambio climático, que tiene una influencia directa en el crecimiento de la vid, y que afecta potencialmente la producción de vinos de calidad.

La situación mundial del sector vitivinícola está resultando ser poco alentadora y los más perjudicados de esta historia, como siempre son los pequeños productores, que no pueden afrontar las incesantes alzas en los costos de producción, la falta de financiamiento, la poca inversión para la mejora y mantenimiento de sus cultivos, las aisladas presencias de planes globales que beneficien al sector, etcétera. Pero sobre todo la ausencia de efectivas y duraderas políticas de estado que los protejan de éstos y otros avatares.

Si se amplía la mirada, se puede observar que todos estos factores no son exclusivos de una región, sino que son problemas más bien globales y que están afectando duramente a todas las regiones vitivinícolas del mundo.

LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO MUNDIAL DE VINO⁶

En cuanto a la procedencia del vino, Europa genera más de la mitad del vino consumido en el mundo. El mercado que más crece en cuanto a consumo es el asiático, y hoy en día no hay empresas que se dediquen a la industria vitivinícola y que no intente abrir sus exportaciones hacia este mercado.

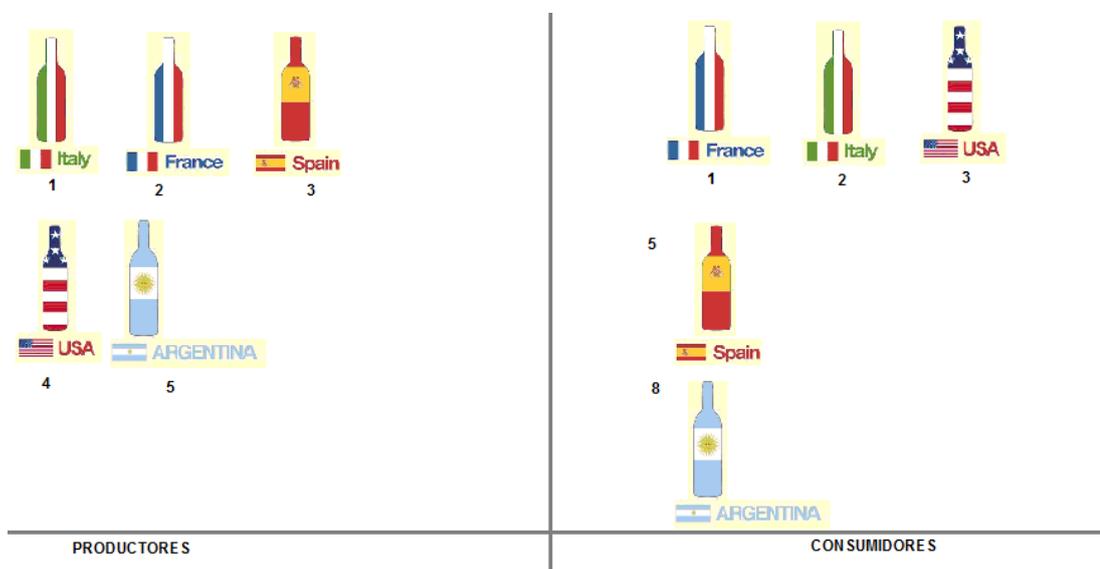
En los gráficos que se encuentran a continuación se pueden observar los principales productores de vino del mundo, tal como se nombró anteriormente con Europa a la cabeza.

En primer lugar se encuentra Italia con una producción de 5.050.000 toneladas, luego Francia con 4.711.600 toneladas, España con 3.645.000 toneladas, cuarto lugar Estados Unidos produciendo 2.300.000 toneladas y en quinto puesto, Argentina con 1.550.000 toneladas.

⁶ www.ediho.es/horticom/publicac/juego_v/hi21.html

Los principales productores de vino también se encuentran entre los consumidores más importantes del mundo, lo que se refleja en el ranking de consumo de los mismos. Italia en segundo lugar, Francia ocupa el primer puesto, España el quinto, Estados Unidos tercero y Argentina octavo.

GRÁFICO N° 1.



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Particularmente, en los países nombrados en este apartado, se observa una disminución del consumo de vinos comunes y un aumento del consumo de vinos finos. A su vez la preferencia del consumo de vinos finos se da, en general, en nichos de mercados caracterizados por un nivel de ingresos elevados y en continuo crecimiento

En la industria del vino, se pueden encasillar a los países en dos grupos; tradicionales o no. Dentro del grupo de los países tradicionales se encuentran: Francia, Italia, España, Argentina, Portugal y Alemania. Mientras que en el grupo de los no tradicionales se encuentran los nuevos países productores y a la vez consumidores; EE UU, Australia, Chile, Nueva Zelanda, Sudáfrica y países solamente consumidores como; Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Noruega, Canadá, Japón, Singapur, etc.

En los países que son consumidores tradicionales de vino se tiende a disminuir el consumo diario de vinos comunes y consumir vinos de calidad en ocasiones especiales o en comidas fuera del hogar. Se observa una relación entre el nivel de ingresos y el consumo de

vinos de calidad. A mayores niveles de ingreso se observa un consumo dirigido a marcas de mayor prestigio y precio.

En los países no tradicionales, el mayor consumo de vino se asocia con campañas para reducir el consumo de alcohol de 40 grados a 12.

En los nuevos países consumidores y productores, hay un «re-descubrimiento» del vino, tomado como algo novedoso, que incorporan a sus dietas para reemplazar o alternar con los productos comúnmente consumidos. En éstos países los consumidores son jóvenes, contando con una edad promedio de 35 años.

Todo esto indica que la dinámica del mercado mundial de vinos estaría motivada por una demanda cambiante hacia vinos de mayor calidad, y en regresión por disminución en el consumo del vino común.

CONCLUSIONES DEL MERCADO MUNDIAL DE VINO

En el plano internacional se asiste, desde hace ya largos años, a un proceso de paulatina y persistente contracción en el consumo de vinos. Si bien en algunos países se verifica el fenómeno opuesto donde, en muchos casos, la creciente demanda de vinos tiende a conjugarse con el menor consumo de otras bebidas de superior contenido alcohólico (como en el Reino Unido o en Rusia), la caída del consumo de vinos emerge como un factor estructural de contexto que, como tal, condiciona el perfil evolutivo y el desempeño de la industria vitivinícola en el escenario internacional.

Las crisis de sobreproducción o, en otros términos, la persistencia de una oferta excedente de vinos ha tendido a constituirse en un rasgo permanente del sector; en ese marco agregado caracterizado por la tendencia decreciente del consumo. Argentina no ha permanecido ajena a dicho fenómeno. En efecto, mientras a principios del decenio de los años ochenta el consumo medio por habitante ascendía a 76,3 litros por persona, a principios de los noventa ya había caído a 54,1 litros y, en el último año (2001) equivale a 36,3 litros (menos de la mitad de los registros de principios de los ochenta).

El segmento con mayores posibilidades de aumento en la demanda sería el de vinos de calidad y con características diferenciadas que permitan su identificación con el consumidor, facilitando que el consumo adquiriera connotaciones de especialidad e individualidad. Pero es importante no pasar por alto ciertas consideraciones. Por un lado el hecho de que, especialmente en países donde el aumento en el consumo de vinos es un fenómeno reciente y

no existe una tradición de consumo, la gente demanda un vino de calidad pero a precios razonables. Por otro el hecho de que los consumidores exigen cada vez más detalles sobre ciertas cualidades del vino para una mejor apreciación del producto. Por último, hoy en día no pueden pasarse por alto las políticas de salud pública que tratan de combatir el consumo abusivo de alcohol, tanto en países tradicionales como no. Estas políticas imponen restricciones importantes sobre la publicidad y la comunicación en este tipo de productos.

3. MARCO NACIONAL⁷

GENERALIDADES

La historia de la Vitivinicultura Argentina se remonta a la época de la colonización, ya que el cultivo de la vid estaba estrechamente relacionado con las prácticas agrícolas de los colonos españoles.

Las primeras especies *Vitis vinífera* llegaron a mediados del Siglo XVI al Cuzco (Perú), de allí pasaron a Chile y a partir de 1551 fueron introducidas en la Argentina, propagándose por el centro, oeste y noroeste del país. En las Provincias de Mendoza y San Juan se implantaron los primeros viñedos entre 1569 y 1589, lo que dio lugar, con el transcurso del tiempo, al desarrollo de una gran industria que transformó la aridez de esta zona, en verdes y extensos oasis.

Específicamente, a partir de 1991 se implementan en Argentina alteraciones en la política económica, orientadas a responder los desafíos que imponen los cambios a nivel mundial, la estrategia de la política económica se dirigió a aumentar la apertura comercial de la economía y promover el aumento de la competitividad para afrontar las condiciones de apertura. Las principales políticas instrumentadas fueron:

- La reducción de aranceles de importación,
- La eliminación de impuestos y gravámenes a la exportación,
- La reducción de otras restricciones al comercio exterior,
- La expansión de las negociaciones internacionales y los tratados de promoción de comercio.

Hubo también medidas de estímulo de la competencia en los mercados de bienes y servicios orientadas a reducir los costos de producción y comercialización, tales como: la

⁷ www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php

desregulación de actividades económicas, la privatización de empresas públicas y mejoramiento de la infraestructura.

Se implementaron también medidas de estímulo a la inversión: estabilización de precios y ordenamiento del mercado financiero, renegociación de la deuda pública, igualación en el tratamiento de la inversión nacional y extranjera, la desregulación del mercado de capitales, la reforma del régimen laboral y provisional.

Aun cuando la contracción del consumo de vinos constituye una tendencia generalizada en el escenario internacional, el ejemplo argentino se destaca tanto por la intensidad que la misma asume, como por su persistencia temporal.

Los factores o causas que sustentan tal patrón de comportamiento no difieren sustancialmente de los constatables a nivel internacional si bien, en el caso argentino, podrían identificarse ciertos sesgos específicos que peculiarizan esas tendencias generalizadas. Así, los cambios en los hábitos y en las conductas alimentarias, donde la composición de la dieta tiende a desplazar el consumo de productos muy ricos en calorías y azúcares, las modificaciones en las prácticas y en las calidades de las comidas diarias (en detrimento, en particular, del almuerzo), la prolongación de las jornadas de trabajo en los centros urbanos, la penalización social del consumo de alcohol y las propias campañas tendientes a morigerarlo y/o a reducir el contenido alcohólico de las bebidas son, entre otros, algunos de los principales elementos que, en su convergencia, coadyuvan a explicar la decreciente demanda de vinos, tanto en el plano mundial como en el ámbito local.

En esa misma dirección se inscribe la fuerte presión competitiva que ejercen otras bebidas sustitutas potenciales del vino, de menor graduación alcohólica (como las cervezas), así como las no alcohólicas (gaseosas, jugos de fruta (puros y concentrados), aguas minerales, y otra diversa gama de bebidas alternativas). La favorable relación de precios relativos a favor de estas últimas, sumada a su menor contenido calórico, tiende a inducir el paulatino desplazamiento del vino en la dieta alimentaria. Se trata, sin duda, de un proceso de sustitución que integrado a –y complejizado por–determinadas matices locales, se manifiestan a nivel internacional. El mismo refleja, en última instancia, que los patrones de comportamiento de la demanda de vinos son parte constitutiva del mercado ampliado de las bebidas. El hecho que en la Argentina se vean reflejadas, en lo sustantivo, las tendencias prevalentes en el escenario internacional no parecería resultar suficiente como para sustentar, en lo analítico, la muy profunda contracción del consumo doméstico de vinos acaecida en las últimas décadas. A los factores explicativos que podrían considerarse como denominadores comunes de un

fenómeno generalizado se le suman, muy probablemente, algunos de carácter doméstico que han coadyuvado a profundizar –incorporándole ciertos rasgos distintivos– la retracción de la demanda local de vinos.

Cabe resaltar que en esa particularmente intensa contracción del consumo interno de vinos se conjugan dos tendencias contrapuestas que, en principio, no parecerían estar para nada disociadas de ciertos fenómenos de carácter macroeconómico y social que, como tales, condicionan y/o determinan el perfil de la demanda local de vinos de mesa. Se trata, en otros términos, del impacto derivado de la regresividad distributiva a la que asiste, con ligeros matices temporales, la economía argentina desde mediados de los años setenta. La creciente polarización de la distribución del ingreso contribuye a explicar, seguramente, la profunda caída en la demanda de vinos de mesa comunes y el contemporáneo -y muy importante ritmo- de crecimiento del consumo de vinos finos e, incluso, en los últimos años, de los llamados Premium y del propio champagne.

Si bien esta acelerada expansión de la demanda de vinos finos no alcanza a compensar –ni mucho menos– la retracción del consumo de vinos de mesa, se ha visto profundamente alterado el perfil de la demanda local de vinos. En efecto, en 1980, casi el 90% de los despachos de vinos al consumo estaba conformado por vinos de mesa, y apenas el 7% por vinos finos; en 1990, tales porcentajes habían pasado a ser de 81,3% y 11,6%, respectivamente.

En suma, desde la perspectiva del consumo aparente de vinos, la década de los noventa muestra una pronunciada y sostenida caída de la demanda local, asociada al desplazamiento de los vinos por otras bebidas de bajo contenido alcohólico o sin alcohol (en especial, cervezas, gaseosas y aguas minerales) y, a la vez, una clara mutación en su perfil, a favor de los vinos finos y en detrimento de los vinos de mesa comunes.

Con este breve análisis sobre el consumo de vino a nivel nacional e internacional nos permite concluir que es clave, por lo menos hoy en día, para la empresa dedicarse a la producción de vinos finos para no sufrir los efectos de una demanda decreciente. Dado que en ese segmento el nivel de consumo no está empobreciendo y tampoco existe exceso de oferta. Dos razones para que el sector vuelva a ser atractivo ante los ojos de los inversores.

A la vez, los intercambios de profesionales como enólogos o ingenieros agrónomos entre distintos países vitivinícolas del mundo, comenzaron a generar una conciencia de modernizar y adecuar la oferta de vinos.

Todos estos cambios, generaron un mercado vitivinícola con mayores exigencias, e indujeron a las empresas del sector a una transformación de sus estructuras a través de adquisiciones, fusiones y “joint ventures”. También provocaron una modificación de los modelos de gestión empresarial, de los sistemas productivos y de las estrategias competitivas, mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas en los procesos de producción, la integración con los productores, diversificación de sus productos, posicionamiento de las marcas, creación de adecuadas estrategias de producto, distribución, precios y de publicidad y promoción. Todo lo nombrado se modificó con el objetivo de desarrollar la capacidad para adecuar la producción a estas nuevas exigencias.

En los últimos tiempos, y a pesar de la difícil situación económica que atraviesa el país, el sector vitivinícola argentino en su totalidad, desde la base agrícola hasta el consumidor final, viene experimentando un desarrollo muy positivo en todos los aspectos: técnico, comercial, productivo, de difusión y de conocimiento, tanto doméstico como internacional. Crece la exportación y el reconocimiento de los vinos argentinos a nivel mundial. Entre otros factores se destacan políticas adoptadas por el país como así también la relación precio-calidad que ofrece nuestro país.

Es menester hacer referencia a la incidencia que está teniendo en la vitivinicultura las alteraciones en el cambio climático. De hecho, Mendoza, no está alejada de esta problemática ya que los productores vienen enfrentando cosechas atípicas, soportando grandes mermas en los rendimientos, debido a factores no totalmente conocidos. Y este año ha comenzado a caracterizarse por la presencia de heladas tempranas que ya están dejando ver algunos daños ocasionados.

4.MARCO INTERNACIONAL Y LA ARGENTINA

PRINCIPALES DATOS VITIVINÍCOLAS

TABLA N°1

Superf. cultivada (2011)	218.421 ha
Cantidad de Bodegas Elaboradoras	973
Cosecha de uvas (2011)	2.884 mill.Kg.
Elaboración de vinos (2011)	1.463 mill. lt.
Consumo Interno (mayo 2011)	817.615 hl.
Exportaciones de vino (mayo 2011)	237.938 hl.
Exportaciones de mosto (mayo 2011)	12.886 Tn.

FUENTE: INV

La superficie cultivada en Argentina representa el 2,81 % de la superficie mundial. Si bien en un inicio su desarrollo fue sostenido y el mercado interno tenía una importante demanda, entre los años 1982 y 1992 se produjo una importante erradicación de viñedos que representó el 36 % de la superficie existente en ese entonces.

A partir de 1992 se inició un proceso de recuperación, implantando variedades de alta calidad enológica. Pero también se observó una disminución del consumo per cápita pasando de 80 l en la década del 70' a menos de 29,23 l en el año 2006.

No obstante, la República Argentina ha seguido siendo un gran consumidor de vino, ocupando el octavo lugar en el mundo y el quinto como productor de vinos.

Los avances en las tecnologías incorporadas en el sector han dado lugar a que en los últimos 10 años la República Argentina se haya incorporado a los países exportadores de vinos (decimoprimer lugar), con productos de excelente calidad.

CONCLUSIONES DEL MERCADO NACIONAL DE VINOS

Todos estos cambios en la composición, calidad y oferta de vinos, ha multiplicado las oportunidades de negocios, favorecidas por el reconocimiento de las características cualitativas de los vinos argentinos en el exterior, que se encuentran comprendidos en franjas de precios que les permiten competir en los mercados tradicionalmente consumidores de vinos de otras regiones productoras. También este incremento en las exportaciones ha permitido compensar la disminución del consumo interno de vinos y ha sido un incentivo fundamental para el desarrollo de la industria, que ha dado un importante giro positivo en los últimos años.

5.PERSPECTIVAS FUTURAS

Hoy la Vitivinicultura Argentina posee un componente de gran peso a su favor que es la integración. Un sector económico de nuestro país tan heterogéneo como es el vitivinícola, llega a los comienzos del nuevo milenio organizado en torno del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020 (PEVI), que lleva adelante la Corporación Vitivinícola Argentina, en el cual tuvo activa participación el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

La misión del PEVI consiste en que... "Argentina será un proveedor altamente competitivo, sus vinos responderán siempre a las necesidades de los consumidores y serán valorados e identificados por su calidad altamente consistente, su diversidad, su estilo original y su naturalidad".

Sus objetivos estratégicos son:

- Posicionar los vinos varietales argentinos en los mercados del Norte;
- Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos.
- Apoyar el desarrollo de pequeños productores de uva para integrarlos rentablemente en el negocio vitivinícola.

Sin lugar a dudas, Argentina no puede dejar de recordar el esfuerzo y el trabajo unificado y permanente que desarrolla día tras día la COVIAR en materia de financiamiento, promoción, difusión, posicionamiento y estabilidad para el sector vitivinícola argentino.

La Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) está integrada por 12 entidades vitivinícolas del país, los gobiernos de las provincias productoras, Mendoza y San Juan, y el

resto en forma alternativa; así como en el orden nacional por el Instituto Nacional de Vitivinicultura y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

CONCLUSIONES SOBRE LAS PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ARGENTINA

No caben dudas que el futuro de la Vitivinicultura Argentina está trazado sobre el camino correcto, que las acciones proyectadas buscan el bien para todo el sector. El INV interviene apoyando el logro de los objetivos, articulando acciones entre lo público y lo privado y brindando los recursos y elementos necesarios para el cumplimiento del PEVI, que contempla el crecimiento, posicionamiento y sustentabilidad de la vitivinicultura del país.

CAPÍTULO III:

**ANÁLISIS DEL ENTORNO, DE
LA COMPETENCIA, ANÁLISIS
FODA
Y DEL MERCADO META**



CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO, DE LA COMPETENCIA, ANÁLISIS FODA Y DEL MERCADO META

1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER⁸

La selección de la posición competitiva más apropiada para un negocio requiere comenzar por la evaluación de la industria en la que está inserto.

El modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Aquí el desafío para los gerentes consiste en analizar estas fuerzas competitivas a fin de identificar las oportunidades y amenazas.

Cuanto más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza ya que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una firma.

Antes de ver específicamente características de la industria del vino, se cree conveniente ver como las 5 fuerzas afectan el desempeño de una organización en términos generales.

Las cinco fuerzas relacionadas con los distintos actores de la industria son:

- *Poder de negociación de los proveedores*: Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad.

⁸ PORTER, Michael, *Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*, Free Press, New York, 1979.

- *Amenaza de competidores potenciales*: Se trata de compañías que por el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.
- *Poder de negociación de compradores*: Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mayor servicio. De manera alternativa los compradores débiles suministran a las compañías la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.
- *Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria*: si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios, esto limita la rentabilidad.
- *Amenaza de sustitutos*: Firmas que ofrecen sustitutos que pueden o reemplazar a los productos y servicios de la industria o bien presentar una alternativa para satisfacer esa demanda. Los sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que la empresa puede cobrar y por lo tanto su rentabilidad.

Gráficamente se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 2.



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Por otro lado, al ser la vitivinicultura una de las actividades más desarrolladas de la provincia, existe una amplia gama de **proveedores de insumos** que se encuentran en Mendoza. Esto les brinda la posibilidad a los actores de buscar alternativas, haciendo un riguroso análisis tanto en el precio como en la calidad.

- El poder de negociación de los proveedores de uva es bajo. Principalmente por dos motivos. Primero, porque Mendoza es una provincia vitivinícola; entonces, la cercanía a la materia prima es un punto a favor con el que cuentan todas las bodegas. Del mismo modo, la mayoría cuenta con sus propias fincas, como la bodega analizada y si no pueden recurrir a comprar uva a diversos chacareros y a un precio muy bajo dado que en la región existe una amplia oferta de este producto.

- En cuanto al poder de negociación de los proveedores de equipamiento de bodega, se puede considerar alto; ya que la mayoría de las máquinas son importadas, y sólo un pequeño grupo de empresas tienen la exclusividad de estas marcas extranjeras.

- Por otra parte se encuentran los proveedores de insumos para la elaboración (levaduras, aditivos, ácido tartárico, nutrientes); los cuales no tienen un alto poder de negociación debido a que en la región existe una gran cantidad de empresas especializadas en estos rubros.

- En otro escenario, encontramos a los proveedores de insumos para el fraccionamiento (placas de filtrado, corchos, etiquetas, cápsulas, cajas); los cuales tampoco tienen un elevado poder de negociación dado que existe una amplia gama de estos vendedores. Dentro de este rubro de proveedores de insumos, se debe hacer una mención especial para el caso de los proveedores de botellas de vidrio, los cuales tienen mayor poder de negociación, ya que en Mendoza existe una única empresa reconocida que se encarga de abastecer a la mayoría de las bodegas.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Nuestros consumidores pueden ser tanto locales como extranjeros, y su poder de negociación es elevado ya que el mercado del vino es del tipo de competencia imperfecta; es decir, los consumidores tienen una infinidad de opciones entre las cuales pueden elegir al momento de la compra, ejerciendo de este modo su alto poder de negociación.

Los consumidores de vino, no sienten ataduras por fidelidad a una marca o un vino determinado, sino que buscan su satisfacción, tanto por calidad como por características gustativas.

Actualmente se percibe un incremento en el consumo de los vinos de alta gama. Este es debido a una mayor cultura en la población. La misma está más informada, pero además el volumen de datos que recibe es muy fuerte, con revistas, exposiciones, guías, es un segmento que está muy comunicado y por eso consume más. Los gustos de los consumidores han cambiado y demandan productos de excelente calidad. Por otra parte, los jóvenes están ingresando como un importante segmento de mercado, demandante de nuevas variedades, sabores y presentaciones.

Existe una tendencia de crecimiento de la demanda mundial de vinos finos, en especial de productores innovadores como los vinos del nuevo mundo: nuevos cortes y variedades, nuevas presentaciones para diversas ocasiones de consumo, etcétera.

Es importante resaltar, por otra parte, la caída del consumo de vino de mesa. Se ha dejado de consumir vino de mesa de lunes a viernes y ha optado por los vinos finos de mayor calidad para las comidas o encuentros del fin de semana. Además existe una tendencia a lo natural. El vino es un producto natural que hace bien a la salud y también da prestigio social. Los países latinoamericanos están abiertos al vino como bebida natural y han desarrollado niveles sociales que están consumiendo más vino de mayor calidad.

Como conclusión sobre el poder de negociación de los clientes, se sugiere distinguir entre vino de mesa y vino fino. Para este caso particular se sugiere hacer hincapié en el mercado de vinos finos, donde focalizará sus esfuerzos la bodega analizada.

En este segmento, el poder de negociación de los consumidores es elevado, porque tienen una infinidad de opciones entre las que pueden optar al momento de elegir un vino determinado. Son ellos quienes tienen el poder de llevar el rumbo del negocio.

Los clientes tienen un gusto variable, que muta con el paso del tiempo.

Dos Familias apunta a la elaboración de vinos de Línea Premium, que está dirigido a un público selecto, de alto poder adquisitivo, tanto local como internacional. Esta elección de segmento de mercado, en cierto modo limita sus horizontes, y a la vez les otorga poder a los clientes. Pero por otra parte los consumidores de vino cada vez están optando por un menor

consumo, preponderando una mayor calidad siendo conscientes que esto implica un mayor precio.

•AMENAZAS DE COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es particularmente elevada en este sector, en especial a partir de la diversificación de bodegas de vinos de mesa, la integración hacia adelante de productores de vid y la incorporación de inversores de todo tipo.

Para ver qué tan fácil resultaría para un potencial competidor ingresar a una nueva industria, en este caso la vitivinícola, es necesario tener en cuenta las **barreras de entrada y salida** que la caracterizan

- Las barreras de entrada al sector son los requisitos de capital en el caso de los vinos finos de alto precio. La producción de vinos de calidad requiere inversiones en producción vitícola (recuperable al largo plazo), inversiones en tecnologías de procesos importadas y financiamiento de la comercialización.

Las inversiones financieras realizadas por grupos no pertenecientes al sector vinícola constituyen una gran amenaza por su alta volatilidad y grado de oportunismo.

Lo que antes parecía una oportunidad para fortalecer el negocio ahora es una condición necesaria del mercado que actúa como barrera de entrada: contar con la tecnología más adecuada, especialmente en los procesos de elaboración, es un requisito ineludible para satisfacer las exigencias de paladares cada vez más entrenados.

En la actualidad, todos los vinos argentinos se elaboran con tecnología de punta e instalaciones de última generación. El mercado se ha vuelto cada vez más exigente y la inversión en tecnología, que antes podía representar una oportunidad de crecimiento, hoy es una condición para mantener la competitividad. Es por ello que hoy no existe vino en la Argentina -de ningún segmento de precio- que no se realice con tecnología de última generación y bajo claros estándares de calidad.

- Las barreras de salida del negocio de mayor incidencia serán las interrelaciones estratégicas. Las alianzas y acuerdos serán difíciles de abandonar sin altos costos. Serán importantes las alianzas realizadas con los proveedores de materias primas propietarios de terruños calificados a fin de asegurar el abastecimiento de uvas de calidad.

Pero, las alianzas estratégicas fundamentales serán de naturaleza comercial, con clientes intermediarios en el mercado interno y externo.

Además de las barreras de entrada, quienes quieran ingresar al medio, deben tener conocimiento de que el mercado es amplio, pero que a su vez existe un exceso de oferta que intenta abastecerlo. Estas nuevas empresas deben estar preparadas para competir con bodegas que cuentan con el prestigio y el reconocimiento de años, empresas que han alcanzado un elevado nivel de especialización a causa de buscar la mejor calidad de sus productos.

Como conclusión sobre la amenaza de nuevos entrantes la mayoría de las empresas que desean entrar al sector vitivinícola, tienen como principal barrera de entrada, el costo de capital de inversión. Si bien esta barrera es alta, en la actualidad se está evidenciando el fenómeno de que la mayoría de las inversiones son provenientes de capitales extranjeros. Por lo que en cierta medida para algunos inversionistas es una barrera superable.

Por otra parte, otra de las dificultades a las que deben sobreponerse los potenciales competidores, es la rivalidad establecida en el sector. Deben tener en cuenta que tanto para ingresar como para permanecer en este rubro, deben buscar la diferenciación de su producto en la mentalidad de los consumidores, para asegurarse un segmento del mercado que le sea fiel.

•AMENAZAS DE SUSTITUTOS

Los productos sustitutos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar. Si la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, más deberán preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace reduciendo los precios o mejorando la calidad. Por ejemplo, hace unos años en Mendoza el consumo de vino era más alto en relación al de cerveza. Pero los precios de las cervezas se redujeron considerablemente, resultando en una importante caída en el consumo de vino y aumento en el de la cerveza.

La principal amenaza para los vinos finos de alto precio son los vinos espumantes, luego sigue la cerveza y en último lugar las gaseosas.

Como conclusión de la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza para los vinos finos de alta gama son principalmente los espumosos, ya que los mismos están destinados a un segmento similar que los vinos Premium, y elegidos por sus consumidores para las mismas ocasiones, aceptando el hecho de tener que pagar un precio más alto.

El impacto de los productos sustitutos al vino fino es medio y tiene probabilidad media que esto continúe si los precios relativos del vino frente a los principales sustitutos sigue recuperándose.

•RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN LA INDUSTRIA

La vitivinicultura mendocina ha sufrido grandes transformaciones en los últimos años. Se ha convertido en una cadena dinámica y competitiva con sólidas chances de ganar importantes nichos de mercados para la exportación de sus vinos Premium.

La rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios y garantías a los clientes. Esta rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algún/os competidor/es por mejorar su/s posición/es de mercado.

Existen alrededor de 80 bodegas productoras de vinos finos de alta calidad enológica en todo el país. El sector se encuentra representado por una oferta concentrada en pocas empresas con una gran porción de mercado y muchas empresas menores con una participación más reducida.

De todas maneras existe una tendencia a que las empresas de muy buena imagen tiendan a acentuar su participación en este mercado, lo que permite prever una dura competencia y una lenta transición hacia la reducción de la concentración existente.

Cabe distinguir y hacer referencia por separados a dos grandes rubros dentro del sector: empresas grandes y medianas.

TABLA N°2

Tipo de empresa	Rivalidad
Grandes bodegas	Alta
Bodegas medianas	Muy alta

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

El grado de rivalidad dentro del grupo de grandes bodegas es alto, debido a que es importante el número de empresas elaboradoras y además existe una tendencia a la modernización tecnológica, el mejoramiento de variedades de uva, calidad del producto, presentación y marketing, y una orientación hacia el comercio exterior que coloca a muchas empresas en niveles competitivos muy comparables.

En el segmento de medianas bodegas la presión competitiva es muy alta, debido a que la imagen de muchas empresas del mismo se encuentra fortalecida con motivo de la difusión de la calidad de sus vinos tanto a nivel nacional como internacional, aumentando aun más, cuando experimentan niveles comparables de tecnología, calidad de producto y canales de distribución.

Como conclusión de la rivalidad entre los competidores existentes, se cree que dadas las características de Bodega Dos Familias, la misma cae dentro de la categoría de bodegas medianas.

Si bien, el grado de competencia es elevado, el mercado es amplio y diverso en cuanto a paladares y exigencias.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

El grado de competencia que enfrentan las empresas vinícolas es bastante importante, debido a la gran cantidad de competidores (extranjeros y locales). No sólo amenaza el ingreso de participantes extranjeros en el mercado doméstico, sino que también hay que sumarle el poder de los vinicultores y compradores (tanto distribuidores como usuarios finales). Sin embargo, si una empresa pequeña es capaz de producir un vino de sabor agradable con un precio atractivo, como dos familias (bodega bajo análisis) entonces tendrá grandes probabilidades de éxito.

En el caso de las grandes empresas del sector, las presiones competitivas que enfrentan en el mercado global son menos prohibitivas, debido a su capacidad de establecer una relación eficaz de distribución, desarrollar una imagen reconocida de marca y/o participar en una fusión que abarque todo el país, a fin de hacer que sus productos lleguen a los mercados correctos. Un productor de bajo costo, también puede lograr el éxito con base en sus poderosas habilidades de mercadotecnia y su capacidad general de competir por el precio.

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las fuerzas competitivas que se conocen por medio de este análisis complementado con un análisis del macro-entorno y un análisis interno de la organización señala cuáles son las áreas en que la bodega debe confrontar la competencia, y aquellas que debe evitar.

2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

2.1 ANÁLISIS PEST

Hasta aquí se han tratado las industrias como entidades autónomas, aunque en la práctica se encuentren en un sector más amplio.

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento.

Los cambios en el macro ambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria.

Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macro ambientales puede tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

El marco PEST clasifica las influencias del entorno en cuatro grandes categorías: política, económica, social y tecnológica. Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que muchos están relacionados. Además a medida que estos factores cambian, afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones.

A través de este análisis vamos a poder identificar los principales “motores del cambio”.

TABLA N°3

FACTOR	SITUACIÓN ACTUAL	MEDIANO Y LARGO PLAZO
POLÍTICO	<p>1) Crisis financiera Mundial: el vino es uno de los productos que con mayor sensibilidad responderá a las exigencias de la economía que se avecina; sin embargo, se va a ver menos afectado que otros comodities.</p> <p>2) Gobierno inestable</p>	<p>1) Continúa la crisis financiera</p> <p>2) Gobierno Inestable</p> <p>3) Jubilaciones reestatizadas</p> <p>4) Riesgo País se se mantiene alto</p> <p>5) Puesta en marcha de PEVI 2020</p>

POLÍTICO	<p>3)El riesgo país de Argentina fluctúa entre 7,4% Y 8,1%.</p> <p>4)Implementación del plan estratégico vitivinícola (PEVI) 2020</p> <p>5)Acuerdos establecidos por el Grupo Mundial del Comercio del Vino</p> <p>6)Acuerdos en la propia industria, normas técnicas serias y no intromisión de la política en los asuntos vitivinícolas.</p> <p>7)Los gobiernos de Mendoza y de San Juan solicitaron al Ejecutivo Nacional la intervención de Defensa de la Competencia en el caso de la comercialización del vino.</p> <p>8)Reunión entre representantes privados de la Argentina y sus pares de Brasil a los efectos de fijar una estrategia para la promoción del consumo de vinos en dicho país</p> <p>9) La Argentina tiene una política de autorregulación para no generar excedentes</p> <p>10) Las exportaciones están creciendo.</p> <p>11) El gobierno busca disminuir el stock de vinos en el país.</p>	<p>6) Cumplimiento de los acuerdos</p> <p>7) Cumplimiento de los acuerdos</p> <p>8) Reuniones con el gobierno para analizar el pedido</p> <p>9) Continúan reuniones con Brasil para llegar a acuerdos</p> <p>10) Continúa política de autorregulación</p> <p>11) Aumento de exportaciones, debido a que se va a mantener cambio alto</p> <p>12) Gobierno consigue disminuir stock de vino en el país</p>
ECONÓMICO	<p>1)Criterio de flotación administrada, por lo cual el gobierno tiene controlado el tipo de cambio</p> <p>2)Total de uvas en Mendoza, destinadas a elaborar vinos y mosto: 18.037.633</p> <p>3)Marcada disminución de las Importaciones de vino varietal.</p>	<p>1) Gobierno va a continuar controlando el tipo de cambio.</p> <p>2) Se espera un leve aumento en el total de uvas destinadas a elaborar vinos</p> <p>3) Continúa disminución de las importaciones de vino varietal</p> <p>4) En principio se mantiene</p>

<p>ECONÓMICO</p>	<p>4) Aranceles de Exportación</p> <p>AEC (Arancel Externo Común) del Mercosur para vinos y mostos: 20</p> <p>5) Inflación: 24%</p> <p>6) Producto Bruto Interno (PBI): \$596 miles de millones de dólares(2010 est.)</p> <p>El mismo ha estado creciendo.</p> <p>7) Expansión de la demanda interna de vinos de alta gama debido al turismo</p> <p>8) Gran aumento de las exportaciones de vinos espumantes</p> <p>9) Argentina exhibe la captura de un 3,9% del total del mercado mundial</p> <p>10) Las exportaciones, entre 1998-2008 han mostrado una notable evolución, tanto en volumen como en divisas ingresadas. Rusia es el principal destino en volúmenes; mientras que, Estados Unidos es el principal mercado de vino embotellado facturado.</p> <p>11) Del vino que se exporta, la mitad es fraccionado y la mitad a granel. Los expertos consideraron que es probable que la crisis afecte más al vino a granel, porque gran parte va a Rusia, uno de los grandes impactados por la crisis.</p> <p>12) La UE quiere incrementar el nivel de exigencia en el control de calidad de los vinos importados y hacer que los criterios para convertirse en Denominación de Origen sean biológicos y no administrativos</p>	<p>constante</p> <p>5) Disminución del superávit debido a crisis mundial</p> <p>6) Inflación : Indec pronostica que para el año 2012 disminuirá aunque siguen subiendo los precios y falta combustible</p> <p>7) PBI seguirá aumentando</p> <p>8) Se espera que la demanda interna de vino de alta gama siga creciendo, pero no así el de vino de mesa común</p> <p>9) Continúa en aumento las exportaciones de vinos espumantes</p> <p>10) Argentina va a continuar acaparando mercado mundial</p> <p>11) Disminución de las exportaciones a Rusia y a Estados Unidos debido a que la crisis financiera ha golpeado mucho a ambos países</p> <p>12) Vino a granel va a continuar siendo más afectado que el vino fraccionado</p> <p>13) La UE va a continuar trabajando para aumentar el nivel de exigencia en el control</p>
------------------	---	---

	<p>14) Exportaciones Argentinas de vino: Aumenta.</p>	<p>de calidad de los vinos importados</p> <p>14) Se espera que continúen creciendo las exportaciones de vino varietal</p>
<p>TECNOLÓGICO</p>	<p>1) Marcada tendencia al uso de corchos sintéticos en vinos de mesa</p> <p>2) Desarrollo de microsistemas para la calidad y seguridad en la producción de vinos</p> <p>3) Comienzo de utilización de viñas “sembradas” de sensores que suponen una red considerable de dispositivos que controlan diversas variables</p> <p>4) Incremento en el uso de tanques de acero inoxidable en vinos finos de mesa</p> <p>5) Optimización del uso de barricas</p> <p>6) Subsidios de exportaciones de máquinas desde Europa hacia la Argentina</p> <p>7) Idea incipiente en los Estados Unidos de comercializar “sachet de vino larga vida”.</p>	<p>1) Va a continuar el uso de corchos sintéticos en el vino de mesa, pero su uso es mucho menor en vinos de alta gama por cuestión de tradición</p> <p>2) Perfeccionamiento de los microsistemas utilizados</p> <p>3) Crecimiento de la utilización de viñas “sembradas de sensores”</p> <p>4) Continúa incremento en el uso de tanques de acero inoxidable en vinos finos de mesa</p> <p>5) Optimización del uso de barricas</p> <p>6) Se acabarán los subsidios desde Europa debido a la crisis financiera</p> <p>7) Comienzo de comercialización de “sachet de vino de larga vida”.</p>

TECNOLÓGICO		
-------------	--	--

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PEST

°FACTOR POLÍTICO

Comenzando el análisis del factor político, se observa que es un ambiente muy inestable caracterizado por la ausencia de políticas estables y duraderas. Ello nos conduce a pensar que no es conveniente tomar decisiones a muy largo plazo, ya que el escenario futuro no es confiable y no nos brinda seguridad de que se respete lo que hoy se diga.

°FACTOR ECONÓMICO

La crisis financiera mundial ha alterado varios de los parámetros que dicho factor engloba. Pero teniendo en cuenta que Argentina es competitiva debido a que mantiene un tipo de cambio alto y a que los vinos de alta gama van a seguir siendo consumidos alrededor del mundo. Es indiscutible que los países más afectados por la crisis, como Rusia y Estados Unidos, van a disminuir su consumo hasta lograr estabilizar su situación.

°FACTOR SOCIAL

Se ha producido un aumento en la tendencia de consumo de vinos de mejor calidad. En los últimos 20 años, el consumo interno de vinos cayó 40%, aunque las botellas de alta gama crecieron un 80%. El mercado cambió, y eso se palpa en cualquier góndola de supermercado o restaurante. Hay cada vez más oferta, más marketing, más cursos de cata, más expos, más comercios y publicaciones especializadas. Y, a la vez, menos consumo de los vinos tradicionales. En otras palabras hay un cambio en el hábito de consumidor quien ahora está dispuesto a pagar un mayor precio pero menor cantidad.

°FACTOR TECNOLÓGICO

Es muy cambiante y continuamente surgen innovaciones que alteran al mismo. Lo aconsejable es invertir en nuevas tecnologías, consiguiendo una mayor competitividad, un mejor servicio y mejor calidad en procesos para así adaptarse al nuevo mundo de la vitivinicultura.

Con respecto al Medio Ambiente, cada vez más bodegas están invirtiendo en políticas sostenibles para el medio ambiente, con el objetivo de reducir el impacto ambiental de sus actividades; a través del uso de energías renovables, del reciclaje de agua y materiales, del uso de transportes alternativos y de nuevos formatos de botella.

Se puede decir que las perspectivas para este año en la industria del vino local son buenas desde lo comercial. Se espera que las exportaciones mantengan su ritmo de crecimiento, y el mercado interno está mostrando segmentos dinámicos. La luz de alerta estará en qué pasa con los costos, y la posibilidad que tengan los productores de trasladar eventuales subas a los precios, para mantener los niveles de rentabilidad (que no son tan altos) e inversión. La Categoría “Premium” muestra niveles de crecimiento interesantes, y el consumidor mantiene una tendencia a incrementar su reclamo de calidad (o su gasto promedio) antes que la cantidad. Es parte de una tendencia mundial. Lo que sí es posible que comience a notarse más, es que ante la proliferación de nuevas marcas, el consumidor, un tanto mareado, se vuelque a los productos Premium de marcas o productores tradicionales.

Para lograr crecer y luego mantenerse en mercados internacionales, es condición fundamental la continuidad en varios aspectos: calidad constante, precios previsibles, cumplir con los volúmenes que se comprometan en cada caso.

Dos de estos aspectos (la calidad y los volúmenes) dependen fundamentalmente de los privados, y se espera que las condiciones de la economía argentina permitan la formación de precios estables a largo plazo. En ese caso, la exportación será un factor de crecimiento muy importante en los próximos 5 años.

Ahora sí con la información del análisis de este capítulo más la que resultó del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se cree que la empresa se encuentra en mejores condiciones para identificar oportunidades y amenazas inherentes al entorno.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los grandes cambios ocurridos en la economía mundial, principalmente en la década del 90' y en el sector vitivinícola en particular, generaron un mercado vitivinícola con mayores exigencias induciendo a las empresas vitivinícolas a realizar importantes cambios de sus estructuras, modelos de gestión empresarial y estrategias competitivas.

Estas transformaciones generaron un aumento de la intensidad de la competencia, de los actores en cada mercado y el nacimiento de nuevos mercados.

El vino es un producto de características particulares, ya que el grado de diferenciación que puede alcanzar es propio de un mercado de competencia imperfecta, en que distintos productos compiten por una misma demanda, pero cada uno dueño de estilos propios.

El nivel de competencia que existe en el sector, determina el grado en que una empresa puede alcanzar sus objetivos y establecer su ventaja competitiva. En consecuencia, en este capítulo se mencionarán y evaluarán los futuros competidores que la bodega deberá enfrentar y que afectarán de alguna u otra manera el desempeño de la misma.

Dado lo competitivo que es el mercado del vino, es irrelevante analizar uno a uno todos los actores del sector, porque no sólo llevaría mucho tiempo sino que también sería imposible tenerlos en cuenta a todos al momento de establecer las estrategias.

Son muchos los que invierten en el sector vitivinícola y serán cada vez más los que deciden apostar por este rubro. El número de competidores aumenta si se amplía la mirada hacia quienes competirán con la bodega a nivel internacional.

El aumento de la competencia es a la larga una verdadera oportunidad. Permite a las empresas concentrarse en perfeccionar procesos, reducir costos y mejorar la calidad. Así como también, pasar de una orientación al producto a una orientación al cliente para seguir siendo rentables.

Hoy por hoy, el perfeccionamiento de la calidad y la mejor satisfacción del cliente son requisitos necesarios para ser competitivos y no formas alternativas de diferenciación.

Un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor como el éxito de la organización. Por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la firma. En tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

Muchas empresas pasan por alto el análisis de sus competidores a la hora de entrar al mercado. Lo óptimo es contar con un sistema de información continua, para identificarlos y encontrar la manera de hacer las cosas mejor que ellos.

Las empresas deberían evitar la miopía del marketing. Este concepto está relacionado con el hecho de definir el mercado de referencia en términos del producto y no de la necesidad

que satisface. Si se mira solamente a los competidores que producen el mismo bien y no se presta atención a otras empresas, de otras industrias, que producen bienes destinados a satisfacer la misma necesidad, se incurre en un error de miopía de marketing. Los productos no se venden por el bien en sí mismo sino por la función que cumplen y la necesidad que satisfacen.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN LA ARGENTINA

Existen alrededor de 80 bodegas productoras de vinos finos de alta calidad enológica en todo el país, y el número aumenta cuando tenemos en cuenta el mercado internacional. El sector se encuentra representado por una oferta concentrada en pocas empresas con una gran porción de mercado y muchas empresas menores con una participación más reducida.

La rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios y garantías a los clientes. Esta rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algún/os competidor/es por mejorar su/s posición/es de mercado.

De todas maneras existe una tendencia a que las empresas de muy buena imagen tiendan a acentuar su participación en este mercado, lo que permite prever una dura competencia y una lenta transición hacia la reducción de la concentración existente.

Antes de seguir adelante con este análisis, cabe distinguir y hacer referencia por separados a dos grandes rubros: **empresas grandes y medianas**, que agrupa a las bodegas teniendo en cuenta ciertos rasgos característicos.

I. Bodegas Grandes: Dentro de este grupo se encuentran las empresas internacionales y nacionales grandes. Poseen las siguientes características:

- Son firmas con importante respaldo financiero y desarrollo tecnológico
- Aprovechan la disponibilidad de materia prima de excelente calidad y la abundancia de mano de obra y tierras cultivables, para aumentar la calidad de sus productos, con el objetivo de expandir el volumen y tamaño del mercado exportador.
- Gozan de muy buena imagen de marca y trayectoria, fundamentalmente porque han adquirido empresas nacionales reconocidas, de las cuales explotan marcas prestigiosas y tradicionales.

- Disponen adecuados canales de distribución, extensas áreas de influencia, e importantes economías de escala que les permiten trabajar con buenos márgenes de rentabilidad.
- Producen con excelente calidad, packaging y variedad de productos, lo que les permite un rápido acceso a los centros de consumo más exigentes.
- Tienen como objetivos expandirse en el mercado interno e internacional.

El grado de rivalidad dentro del grupo de grandes bodegas es alto, debido a que es importante el número de empresas elaboradoras y además existe una tendencia a la modernización tecnológica, el mejoramiento de variedades de uva, calidad del producto, presentación y marketing, y una orientación hacia el comercio exterior que coloca a muchas empresas en niveles competitivos muy comparables.

II. **Bodegas medianas:** En este grupo se identifican las empresas internacionales nacionales medianas y pequeñas, las mismas poseen las siguientes características:

- Invierten continuamente en tecnología e imagen corporativa.
- Extienden sus zonas de influencia en forma paulatina y constante.
- Poseen canales de distribución en plena expansión y consolidación.
- Aumentan notablemente su poder negociador ante los principales grupos de clientes
- Producen con excelente calidad y gozan de muy buena imagen de marca.
- Tienen definidas metas de expandir su área de ventas.
- Trabajan con economías de escala crecientes.

En el segmento de medianas bodegas la presión competitiva es muy alta, debido a que la imagen de muchas empresas del mismo se encuentra fortalecida con motivo de la difusión de la calidad de sus vinos tanto a nivel nacional como internacional, aumentando aun más, cuando experimentan niveles comparables de tecnología, calidad de producto y canales de distribución.

CONCLUSIONES DE LA COMPETENCIA QUE ENFRENTARÁ LA BODEGA:

En el caso de Bodega Dos Familias posee características de la categoría de bodega mediana. Esto implica que la misma debería anhelar a la expansión de los mercados.

La bodega, competirá por acentuar su posición dentro del nicho al cual apunta, contra un innumerable número de bodegas boutique que han surgido en el último período.

Si bien el grado de competencia es elevado, el mercado es amplio y diverso en cuanto a paladares y exigencias. Además Dos Familias aspira a la elaboración de vinos de Línea Premium, que están dirigidos a un público selecto, de alto poder adquisitivo, tanto en el mercado interno como externo. Esta elección de segmento de mercado, en cierto modo limita los niveles de competencia.

3.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los grupos estratégicos se definen como agrupaciones de empresas dentro de una industria, que tienen algunos activos específicos comunes, que por lo tanto siguen estrategias comunes en la determinación de las variables clave de la decisión.

A través de las distintas dimensiones estratégicas puede realizarse un análisis para identificar los diferentes grupos estratégicos que existen en un sector, lo cual sirve para determinar realmente quienes son los competidores inmediatos de una empresa. En este sentido hay que considerar que en los grupos estratégicos existe lo que se denomina barreras a la movilidad, que representan la dificultad que tiene un grupo estratégico dentro de una industria para penetrar en un grupo estratégico adyacente.

La empresa tendrá ganancias mayores si está localizada dentro de un grupo estratégico que tenga la mejor combinación de altas barreras a la movilidad, protección de rivalidad entre grupos y de productos sustitutos, y fuerte poder de negociación con industrias adyacentes.

Las **dimensiones estratégicas** elegidas tienen alto grado de subjetividad, ya que no sólo dependen del sector en sí sino de características particulares de la bodega; en este caso particular son:

- Identificación de la marca

Se considera que a pesar de ser el vino un producto genérico, el reconocimiento de cada empresa influye en cierta manera en la elección de los consumidores a la hora de comprar. Si

no existen diferencias de precios entre las empresas del sector entonces muchas variables pueden determinar la decisión de compra. Una de las más importantes es la identificación con la marca. Además en el caso de consumidores no muy interiorizados en el sector vitivinícola éstos adquirirán vinos de aquellas empresas más destacadas en el rubro.

- Calidad del producto

Dos Familias, hace hincapié en brindar un mejor producto con cualidades diferenciadoras a un segmento de mercado con un mayor poder adquisitivo. La empresa se enfocará en brindar un producto altamente diferenciado con una estrategia de precio acorde.

- Volumen

Esta variable es de suma importancia, dado que a lo largo del trabajo se hace referencia al nivel de competencia de acuerdo al tamaño de la bodega. Y una de las características que categoriza a los actores en uno u otro grupo es el nivel de producción. Esto significa que para una empresa que produce volúmenes importantes no le es competencia quien produce volúmenes insignificantes independientemente de la calidad que estos tengan.

- Especialización

Esta variable, para el caso bajo análisis se la relaciona con la amplitud de productos que ofrecen las empresas y con los segmentos objetivos de clientes y mercados geográficos que atienden.

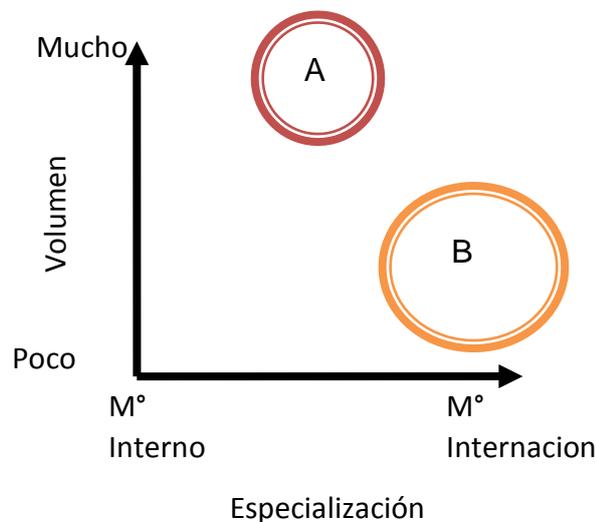
En el caso de la bodega elegida, del total elaborado el 10% se vende en la Argentina mientras que el 90% restante se exporta. Como se sugerirá más adelante, la estrategia de negocio más apropiada pareciera ser la “estrategia de concentración”, la cual apunta a competir en un nicho específico de mercado; es decir que va a estar dirigido a un grupo especializado de clientes comprendido por un público selecto, de alto poder adquisitivo. Es principalmente por eso que se justifica la última dimensión estratégica.

3.3 MAPA ESTRATÉGICO:

Una herramienta útil para separar los grupos estratégicos en una industria es la elaboración de un mapa estratégico. Este es una representación gráfica en dos dimensiones que ayuda a explicar las diferentes estrategias de las firmas. Ésas dimensiones no son interdependientes.

Entre las cuatro dimensiones estratégicas antes nombrada, ahora se agruparán de a pares para así poder elaborar el mapa estratégico.

GRÁFICO 3



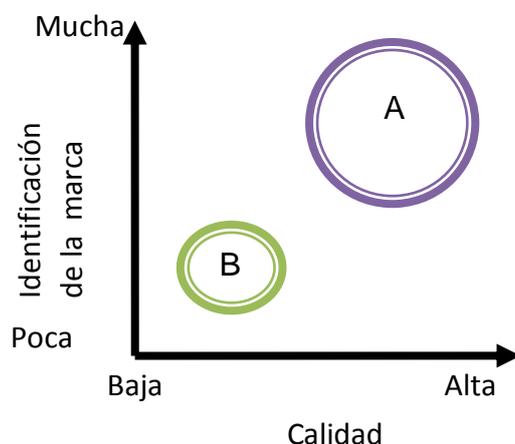
FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Dentro del grupo A se encuentran las bodegas: Trivento - Peñaflo - Norton - Zuccardi - Chandon - Catena Zapata - Dos Familias.

Dentro del grupo B se encuentran las bodegas: Finca Flichman - Bianchi - Etchart-Altavista - Decero - Dominio del plata - Finca Sofenia - Zalentein - Viniterra - Familia Cassone - Campo Negro.

Nota: El tamaño de los círculos es proporcional a la cantidad de empresas que conforman cada grupo.

GRÁFICO 4



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Dentro del grupo A se encuentran las bodegas: Catena Zapata - Bodega López – Chandon – Navarro Correa – Bodega Nieto Senetiner – Finca Flichman – Viña Doña Paula - Decero

Dentro del grupo B se encuentran las bodegas: Santa Julia – Etchart – Bianchi – Dos Familias.

Nota: El tamaño de los círculos es proporcional a la cantidad de empresas que conforman cada grupo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico permite disminuir el nivel de competencia y prestar atención a aquellas empresas que dado ciertas características (dimensiones elegidas para hacer el mapa) serían los competidores más directos, y en quienes verdaderamente habría que concentrarse.

Dado el nivel de competencia que existe hoy por hoy en el sector y lo dinámico que es el ambiente, la empresa deberá por un lado tener habilidad para adaptar sus productos y servicios a los gustos y preferencias de sus consumidores para no sólo satisfacer necesidades sino superar expectativas. Por otro, dar una rápida respuesta frente a las acciones de la

competencia, para así no perder participación en el mercado. Se cree que la empresa podrá sobrevivir y obtener altos márgenes de rentabilidad.

Dada la importancia que tiene la calidad en el mercado de los vinos la empresa deberá orientarse al cliente porque es la base para la filosofía de mejora continua.

Lo más apropiado para la bodega, por lo menos en principio, pareciera ser concentrar los esfuerzos en algún segmento del mercado para evitar despilfarrar sus recursos o enfrentarse a un nivel muy alto de competencia.

4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Recopilamos información relevante y con esos datos los clasificamos en una matriz de dos dimensiones para saber si son fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas. Las dos dimensiones son; exterior/interior, positivo/negativo:

TABLA N°4

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Así la intersección de "positivo" y "exterior" es una oportunidad. Mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de la empresa son una fortaleza, y así sucesivamente. La habilidad estará en convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

4.1 ANÁLISIS INTERNO

Para hacer el análisis interno se recomienda analizar a la bodega como cadena de valor.

CADENA DE VALOR⁹

La cadena de valor desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Las actividades primarias están implicadas en la adquisición de insumos, su transformación a un producto final y posteriormente su venta. Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan a las actividades primarias.

Una empresa obtiene ventaja competitiva cuando desempeña estas actividades más baratas o mejor que sus competidores. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino como encaja la empresa en el sistema de valor general. El sistema de valor es un campo más grande de actividades que incluye tanto a la cadena de valor de la empresa como las cadenas de valor de sus proveedores, del canal y del comprador. Se utilizará la cadena de valor para encontrar las fortalezas y debilidades de la organización.

Los eslabones pueden llevar a cabo la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Dichos eslabones surgen de la forma en que una actividad con valor afecta o es afectada por otras, muchas veces son sutiles y pasan desapercibidos. La cadena de valor en las empresas difiere de la empresa, sector, historia y estrategia.

Esta herramienta realza las relaciones entre la empresa y sus proveedores, lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación, que es la diferencia que una empresa establece al proporcionar algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer un precio bajo.

⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Licenciatura en Administración, Cátedra Estrategia de Negocios. Apuntes de clase, año 2009.

Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, y busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

GRÁFICO 5. CADENA DE VALOR



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

Entre las **actividades primarias**;

- **Logística interna:** Compras, almacenamiento, control de calidad de materias primas, funcionamiento de la maquinaria, ensamblaje, empaquetado, testado y mantenimiento. Obviamente coordinar y optimizar éstas actividades con los proveedores permitirá a una empresa lograr eficiencia y productos de alta calidad, que como bien dije anteriormente son dos bloques que hacen a la ventaja competitiva.

- **Operaciones:** Molienda, añejamiento, inspección, embotellado, etiquetado, empaquetado y mantenimiento. La optimización y coordinación de operaciones debería ser prioridad en un futuro cuando ya habiendo puesto en marcha la empresa se busque innovar en los procesos ya sea bien para reducir costos o diferenciar los productos.

- **Logística Externa:** procesamiento de pedidos, almacenaje, transporte y distribución. La logística externa también puede ser base de ventaja competitiva ya que en este sector, al igual que en muchos otros, se valora la personalización de los productos, la atención en el detalle, el servicio diferenciado. Por tanto el contacto con el cliente y el servicio que acompaña es tan o más importante que el producto es sí.

- **Marketing y ventas:** publicidad, promoción, ventas, precio, gestión de canales de distribución.

- **Servicios:** Recepción y visitas a bodega

Cabe destacar que las actividades primarias abarcan en general todo el procesamiento necesario para la elaboración del vino fino.

Las actividades con valor de apoyo, aparecen en la parte superior y son aquellas que proporcionan las entradas y la infraestructura que permite realizar las actividades primarias. Las **actividades de apoyo** se dividen en:

- *Infraestructura*. Incluye la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, gestión legal, informática, administración de calidad.

- *Recursos humanos*. Se refiere a las actividades de control de personal como el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y remuneración de todos los empleados de la empresa. Esta actividad resulta tan importante que se la profundiza en un capítulo más adelante.

- *Desarrollo tecnológico*. Son las actividades en las que interviene la tecnología y su uso eficaz, implica actividades de mejoramiento o innovación en los procesos.

- *Abastecimiento*. Se refiere a la función de compra y suministro de insumos que serán utilizados en toda la cadena de valor para entregar el servicio o producto, éstos incluyen materia prima, energía, materiales de oficina, edificios, instalaciones, equipo de cocina, lavandería, mantenimiento.

Ahora sí, se detectó la información necesaria para empezar con el análisis interno de la organización.

- **FORTALEZAS**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, lo que les da una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. En el caso de la bodega bajo análisis, teniendo en cuenta la bodega y su relación con el sector, se pudo detectar como capacidades de la organización;

- Buen posicionamiento del vino argentino en el mundo.
- Posibilidad de elaborar distintos tipos de vinos, incluyendo orgánicos.
- Tecnología disponible similar a la utilizada en los principales países productores.

- Mejoramiento permanente de la calidad de los productos vitivinícolas.

- Importantes inversiones en viñedos y bodegas.

- Promoción del vino argentinos en el exterior.
- Establecimiento propio.
- Viñedos propios, de uva Malbec, en la zona de Agrelo (Lujan de Cuyo).
- Diversidad de cubicaciones en las distintas piletas, lo que permite realizar pequeños cortes o elaborar pequeñas cantidades.
- Ubicación de la bodega, lo que permite un flujo permanente de turistas.
- La bodega fue declarada patrimonio histórico cultural.
- Capacidad ociosa para la guarda de vinos a terceros.

- **DEBILIDADES**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Las debilidades por mí detectadas fueron;

- Disminución del consumo nacional de vinos.
- Reemplazo del vino por gaseosas y cervezas.
- Insertar una marca nueva en el mercado local.
- Escasez de recursos. Imposibilidad de desarrollar el proyecto con capital propio, a nivel productivo, de infraestructura, promocional y turístico.
- Mucha competencia en el rubro vitivinícola.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para hacer un análisis externo lo más realístico posible, se usará como herramientas la información del análisis de las 5 fuerzas de PORTER para así entender el micro-entorno y el análisis PEST para entender el macro-entorno.

- **OPORTUNIDADES**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Apertura de nuevos mercados, ampliación de horizontes comerciales.
- Demanda insatisfecha a nivel internacional.
- Incorporación de nuevas tecnologías
- Coordinación de trabajo con otras bodegas

- Auge en turismo en la ciudad de Mendoza.
- Integración a grupos relacionados con el turismo
- Integración a grupos locales relacionados a la elaboración del vino
- Asesoramiento recibido por parte de entidades vinculadas a las exportaciones
- Aumento en la tendencia de consumo de vinos de mejor calidad

- **AMENAZAS**

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- Ingreso de nuevos competidores.
- Rivalidad con competidores existentes.
- Inestabilidad del país.
- Cierre a las exportaciones.
- Mayores barreras al comercio
- Grado de influencia de las grandes bodegas sobre los clientes con grandes inversiones en publicidad.
- Reemplazo por otras bebidas.
- Constante cambio en el gusto de los consumidores.
- Variación del tipo de cambio.
- Condiciones climatológicas.
- Crisis financiera Mundial
- Gobierno inestable.

4.3 CURSOS DE ACCIÓN

La **Matriz FODA** nos indica cuatro acciones alternativas conceptualmente distintas.

MATRIZ FODA¹⁰

- LA ESTRATEGIA DA (MINI-MINI).

En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*.

¹⁰ VER ANEXO (1) TABLA ESTRATEGIAS FODA.

Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas.

En el caso de la bodega, la misma, podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

- LA ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI).

La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*.

Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Para el caso bajo análisis un ejemplo podría ser que a la empresa se le presentara la oportunidad de exportar sus productos pero que no contara con la capacidad o el personal necesario para aumentar su nivel de producción.

Por lo tanto una estrategia viable en este caso sería contratar más personal o invertir en infraestructura. Evitando que pase la oportunidad y que sea aprovechada por la competencia.

- LA ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI).

Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en potenciar las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Para enfrentar las amenazas haciendo uso de sus fortalezas, en momentos en que el consumo de vino cayera la empresa podría dar servicios turísticos en la institución, valiéndose en el hecho de que es patrimonio cultural; para así no perder márgenes de ganancia.

- LA ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI).

A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

Por ejemplo, para el caso bajo análisis, una alternativa viable en este escenario sería invertir continuamente en contratar personal capacitado para hacer investigaciones de mercado para que el producto se amolde a las preferencias de los clientes, manteniendo así su participación en el mercado.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA tiene ventajas como desventajas pero puede ser muy productivo si no obviamos ciertos detalles.

Por un lado la empresa debe tener en cuenta, que el análisis se llevó a cabo en un momento del tiempo, razón por la cual de acá a un año la situación no será la misma, y por lo tanto las estrategias viables pueden también llegar a cambiar.

Segundo, es más que nada un tipo de análisis subjetivo ya que lo que una empresa considera como fortaleza puede ser considerado por otra como oportunidad. O para una misma empresa dos personas pueden considerar un mismo hecho una como amenaza y la otra como oportunidad. Así como también por ejemplo lo que es una fortaleza para una empresa puede ser debilidad para otra ya que las circunstancias cambian de un actor a otro, así como pueden cambiar de un día para el otro o entre personas también en el interior de la empresa.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Un mercado meta es un/unos segmentos del mercado seleccionados por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. En otras palabras, es un grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cubrir sus necesidades.

Hay ciertas recomendaciones que resultan valedero seguir al momento de elegir un mercado meta.

La primera es que los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, la segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía. Toda empresa existe para generar utilidades. Entonces, la organización busca en forma consciente mercados que generen el volumen suficiente para obtener utilidad.

La compañía debe, por lo general, buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sean mínimos. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

Para elegir al mercado meta es necesario hacer referencia a la segmentación del mercado.

La segmentación del mercado es una filosofía orientada al consumidor y una orientación al consumidor más que al producto, es para la empresa una condición necesaria para ser competitiva y es la base de la filosofía de mejora continua.

Se define como el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Dentro de un mismo grupo las personas son homogéneas, pero heterogéneos entre ellos. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Segmentar el mercado parece más laborioso en principio pero trae ciertas ventajas.

Primero se averigua las necesidades de los clientes dentro de un submercado (segmento) y luego se las satisface.

Con la estrategia de segmentación del mercado, una compañía puede diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado. Los medios publicitarios pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales pueden dirigirse de modo más específico a cada segmentación del mercado.

Por otro lado la segmentación tiene límites, principalmente en lo que respecta a los costos y la cobertura del mercado. Puede ser actividad costosa en la producción y en la mercadotecnia de producción. Con la segmentación, los gastos de la mercadotecnia aumentan en varias formas. Los costos del inventario total se elevan por ser precisos mantener inventarios suficientes de cada estilo, color, etc. Los costos de la publicidad crecen porque tal vez se requieran diferentes anuncios para cada segmento. Los gastos administrativos crecen cuando la gerencia debe planear y realizar varios programas de mercadotecnia.

5.1 CRITERIOS PARA SEGMENTAR EL MERCADO META

Existen diferentes criterios para segmentar un mercado. Algunas de las más utilizadas son:

I. Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.

II. Segmentación demográficas, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

III. Segmentación socioeconómicos, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

IV. Segmentación psicográfica, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

V. Segmentación conductual, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

5.2 ESTRATEGIAS DEL MERCADO META

La empresa, tras valorar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá. El administrador puede adoptar una estrategia, de entre tres, para cubrir el mercado.

Existen tres alternativas viables como *estrategias para mercados meta* (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado):

- **MERCADO MASIVO O INDIFERENCIADO**

Esta estrategia asegura que es un mercado masivo y unificado cuyas partes se consideran semejantes en todos los aspectos fundamentales. La gerencia desarrolla a continuación una sola mezcla de mercadotecnia para llegar al mayor número posible de clientes en el. Es decir desarrolla un único producto para esta audiencia masiva.

Es una estrategia orientada a la producción. Permite a una compañía maximizar su economía de escala en la producción, distribución física y promoción. Fabricar y comercializar un producto para un mercado significa series más largas de producción a costos unitarios más bajos. Los costos de inventario se reducen al mínimo cuando la variedad de colores y tamaños de los productos no existen o es muy limitada.

Esta estrategia casi se acompaña de la diferenciación del producto que es la estrategia en virtud de la cual una firma trata de distinguir su producto de las marcas que la competencia ofrece al mismo mercado agregado.

- **CONCENTRACIÓN DE UN SOLO SEGMENTO**

La estrategia de concentración de un solo segmento requiere seleccionar como un mercado meta un segmento homogéneo dentro de mercado total. Una mezcla de mercadotecnia se desarrolla después para llegar a él. Esta estrategia permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño en profundidad y adquirir reputación como especialista o experto en ese mercado reducido. El gran riesgo y limitación de la estrategia de un solo segmento residen en que la empresa pone arriesga su continuidad si ese segmento declina en el potencial de mercado.

- **SEGMENTOS MÚLTIPLES**

En la estrategia de segmentos múltiples, dos o más grupos de clientes posibles se identifican como segmentos del mercado meta. Después una mezcla de mercadotecnia se prepara para llegar a cada uno. Como parte de la estrategia de segmentación múltiple, una organización con frecuencia ideará una variedad del producto básico para cada segmento. Con una estrategia de segmentos múltiples normalmente se logra un mayor volumen de ventas que con la técnica de un solo segmento. La segmentación múltiple es además útil para una compañía que afronte una demanda estacional de su producto.

CONCLUSIONES DE ESTRATEGIAS DE MERCADO META

A veces resulta conveniente tratar al mercado total como una unidad en vez de segmentarlo. Ésta estrategia consiste en brindar un producto para todo el grupo, una estructura de precios y un sistema de distribución para llegar a tantos clientes como sea posible. Generalmente es una estrategia que se aplica cuando gran cantidad de clientes en el mercado total tiene la misma opinión sobre las necesidades que satisface el producto (mercado indiferenciado). Entonces, para la empresa resulta en un grupo uniforme de compradores potenciales.

Rara vez se da esta situación. La mayoría de las veces, el mercado resulta muy heterogéneo. Esta falta de uniformidad puede ser indicadora de que existen diferencias en diferentes aspectos (los hábitos de compra, en la manera como se usan el producto, en los motivos de su compra o en otros factores). La segmentación del mercado tiene en cuenta estas diferencias. En este caso no es conveniente tratar al mercado como un todo sino segmentarlo, usando estas diferencias como criterios.

La gerencia tiene en este caso, dos opciones más. Por un lado, seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado. Esto permite a la empresa, introducirse en ese mercado con recursos limitados. El riesgo consiste en que el vendedor apuesta todo a un solo número. Si disminuye el mercado potencial el vendedor puede tener graves problemas. (Concentración en un solo segmento).

Otro puede elegir dos o más grupo diferentes de clientes potenciales como mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollara una variedad diferentes del producto básico para cada segmento.

Puede realizarse también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado.

5.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META DE LA BODEGA

En el caso de la bodega, son dos los factores que justifican la segmentación.

Por un lado, el mercado es muy heterogéneo por lo tanto resultaría difícil intentar satisfacerlos con un mismo producto. Por el otro, la bodega es pequeña y sus recursos son limitados.

Todo esto conduce a que podría competir con efectividad en uno o dos segmentos de mercado pero le resultaría más problemático dirigirse al mercado total donde los niveles de competencia aumentan considerablemente.

Analizando el estudio de mercado realizado con diversos profesionales y organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional, y luego de varias reuniones con gente especializada en el rubro, se aconsejó a la empresa respecto de a dónde dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia.

No se puede pasar por alto la dificultad de trabajar en el mercado local con una marca nueva y un volumen chico de producción, por lo que se recomendó realizar productos con perfil exportador. Tres nichos o segmentos de productos distintos en cuanto a su calidad y precio (Intermedio, Premium y Súper Premium), intentando exportar el 90 % del total de la producción. El 10 % restante, sí se destinará al mercado interno.

Antes de hacer referencia a estos mercados en términos generales es importante recordar que como la empresa ofrecerá un vino fino de alta calidad, el segmento que pareciera ser más atractivo, es la clase media, media alta y alta tanto a nivel interno como internacional

En lo que respecta al mercado internacional de vinos se investigó que respecto al signo de la elasticidad ingreso, en la clase media alta, ésta es siempre positiva. Esto quiere decir que cualquier variación en el nivel de ingreso provoca una variación en el nivel de consumo en el mismo sentido. Un supuesto adicional es que se considera al vino de calidad como un bien de lujo. Como consecuencia de ello su consumo se concentra en primer lugar en las clases altas.

Dado los objetivos, intereses e imagen de la organización los países que parecieran más adecuados a nivel internacional son;

Brasil: En Brasil, el 60% del vino que se consume, se vende en supermercados; otro 25% en el canal HORECA (hostelería y restauración), y un 12% a través de la venta directa (catálogos, internet, et). En cuanto a la importación, Chile es quien más vende a Brasil, seguido por Argentina. Lo que motivó a querer importar los productos a Brasil, porque pese a los altos niveles de competencia que deberá importar fueron la cercanía, las ventajas tributarias, y la demanda creciente de vino finos lo que motivaron la decisión.

Estados Unidos: Los jóvenes entre 21 y 31 años son los que actualmente consumen el 40% de los vinos que se importan. Una generación formada por gente educada en la cultura de la interactividad y de internet, que fomentan las transacciones entre países. Este mercado más que calidad busca innovación, por tanto promover los vinos vía internet pareciera ser el camino correcto para llegar a este nuevo segmento. El vino de la bodega bajo análisis se caracteriza por ser distinguido en aromas y sabores, por tanto más que un público tradicional deberá buscar consumidores innovadores dispuestos a pagar un precio mayor a cambio de vinos diferenciados.

México: Siguen siendo un país extravagante, al que se lo conoce por su tequila y su cerveza. Pero, pareciera ser un mercado prometedor dada las nuevas exigencias precio-calidad que su población reclama. Es verdad que, el consumo de mesa es mínimo, pero en cuanto a los vinos finos la demanda está en continuo aumento. Son los jóvenes entre 25 y 30 años quienes han inyectado vitalidad al aprender a tomar vino y han hecho crecer la industria. La producción de vinos también ha ido incrementando con el pasar de los años. Pero ellos, ven más atractivo el mercado externo que el local. Todos estos cambios hacen que nuestros deseos por penetrar el mercado sean cada vez mayores. Es verdad que existen mercados más atractivos a nivel mundial que México; pero si consideramos que la bodega es pequeña y sus recursos son escasos, pareciera rentable dirigir sus esfuerzos a un mercado donde los niveles de competencia no parecen ser elevados.

Con respecto al mercado local:

Argentina: Los mayores consumidores de vinos se encuentran entre los 35 y 55 años, ya que según estadísticas, los jóvenes prefieren los jugos, las gaseosas o la cerveza. El cambio de hábito en la juventud pone de manifiesto la falta de un vino joven, refrescante, divertido y sin complejos, que le permita al sector vitivinícola recuperar el terreno perdido.

A partir de los cambios en el consumo se puede detectar un nuevo tipo de consumidor¹¹ de vinos que bebe únicamente en ocasiones especiales y por tal motivo exige una mayor calidad en relación con el precio que está dispuesto a pagar. Además dentro de este grupo de consumidores, un importante porcentaje de los mismos no se encuentra adentrado en la cultura del vino, por lo tanto, tiene una mayor flexibilidad y criterio innovativo en cuanto a la elección de tipos de vinos, incorporando generalmente por curiosidad los vinos denominados «exóticos» provenientes de países del nuevo mundo.

CONCLUSIONES RESPECTO AL MERCADO META

Se utilizara una **estrategia** de segmentación simple, es decir, estará apuntada a un segmento único que permitirá a la empresa penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como bodega de especialistas en el mercado limitado

Además se seguirán los siguientes **criterios** para segmentar el mercado.

Criterio geográfico:

Países: Argentina, Estados Unidos, Méjico y Brasil.

Criterio demográfico:

Edad: mayores de 18 años, sin limite etéreo

Sexo: masculino y femenino

Ingresos: medio y elevado.

Criterios psicográficos:

Personalidad: Innovador

Criterio psicografico:

Clase social: media, media alta y alta.

¹¹ Un estudio de la consultora Giacobbe clasificó a este grupo como, ABC. Se trata de personas mayormente jóvenes, ya que la mitad tiene menos de 30 años y un tercio de ellos no supera los 50. No hay diferencias entre sexos: la mitad de la población resultó ser hombre y la restante mujer. Respecto de los ingresos corrientes, estos son altos. A nivel laboral, la mitad son profesionales y empleados privados, mientras que algo más de dos de diez son comerciantes o ejecutivos y todos tienen una visión positiva del rumbo del país.

CAPÍTULO IV:

ESTRATEGIAS A SEGUIR



CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS A SEGUIR

1. GENERALIDADES

El mundo es dinámico y está en constante cambio. Estas transformaciones afectan la producción y el comercio de alimentos y se manifiestan en el proceso de globalización, la creciente urbanización de los consumidores, la desigualdad en el desarrollo de los pueblos y regiones y la revolución tecnológica.

Ante esta perspectiva en el sector de la vitivinicultura de Argentina se ha asumido el desafío colectivo de implementar un Plan Estratégico con el objetivo de transformar al sector, permitiéndole un mejor posicionamiento global.

El plan estartégico no se trata en el trabajo y sólo se mencionó en términos generales, ya antes en el trabajo. Pero es importante mencionar que resulta necesario para las bodegas que se familiaricen con el mismo para lograr que sus productos entren con más fuerza a competir en un sector tan dinámico como la industria del vino. El plan establece los valores del mercado vitivinícola que guiarán el accionar de la bodega. Ser parte del foro le permitirá no sólo mejorar su posicionamiento en el mercado interno sino que también introducirse en el externo.

El Foro Estratégico percibe que el Mercado Global de vinos atraviesa un proceso de transformación estructural que tendrá alta incidencia en el escenario futuro. Si bien todo cambio resulta amenazante, despliega a la vez oportunidades que la vitivinicultura Argentina se propone aprovechar con una visión estratégica.

Estas transformaciones se manifiestan a través de un aumento en los intercambios mundiales de vino, modificaciones en los hábitos de consumo, la aparición de nuevos consumidores, la emergencia de un grupo de países productores muy competitivos y un creciente poder de los supermercados en el comercio de vinos. Además se dan en un contexto de gran dificultad para adaptar la oferta a una demanda global de vinos que tiende a disminuir.

2. ESTRATEGIAS¹²

No existe un término único de estrategia, sin embargo a fines prácticos para el presente capítulo consideramos la opinión de diferentes autores y definiremos a la estrategia como;

“Conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios partiendo del conocimiento de las capacidades y limitaciones y de los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores”.

La estrategia empresarial en las condiciones actuales es un proceso dinámico, que depende de las condiciones internas de la empresa y del entorno. Se caracteriza por un bajo grado de concreción ya que su función es proporcionar un conjunto de normas y reglas, y unos criterios para las decisiones futuras de la empresa.

Para elaborar estrategias para la empresa creí más conveniente dividir el proceso en tres etapas ordenadas secuencialmente. Etapa de información, de ajuste y decisión.

2.1 ETAPA DE INFORMACIÓN

La recolección de información es un proceso que no debe terminar nunca dentro de la empresa porque una buena base de datos es fundamental para adoptar estrategias apropiadas. La información debe resumir características propias de la organización así como también la relación de ella con su ambiente.

Cuando se consideró oportuno, se presentó un análisis de las fuerzas competitivas de la industria que más adelante fue complementado con un análisis PEST para tener la información necesaria para identificar las oportunidades y amenazas del sector. Después por medio de la cadena de valor se identificaron las fortalezas y oportunidades de la bodega en sí. Con toda esta información se pudo detectar las alternativas de la organización para poder aprovecharse de las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas inherentes al sector.

¹² UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Licenciatura en Administración, Cátedra Estrategia de Negocios. Apuntes de clase, año 2009.

2.2 ETAPA DE AJUSTE

Cuando ya reunimos toda la información, es necesaria una etapa de ajuste antes de decidir los caminos a seguir.

La etapa de ajuste del proceso de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aporte de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

Con fines prácticos para el presente trabajo se decidió implementar la matriz BCG y dado sus limitaciones fue complementada con la matriz de la Estrategia Principal.

2.2.1 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Las divisiones independientes de una empresa integran lo que se conoce como cartera de negocios. La matriz BCG o de crecimiento-participación tiene como finalidad ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz 2*2. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado (participación). Cada uno de los cuadrantes propone una estrategia diferente para cada una de las unidades de negocio.

Por más que la empresa no tenga (al menos por ahora) Unidades de negocio, se evaluará qué tipo de negocio es la bodega en su conjunto.

Como resultado de esta matriz, las UEN se clasifican en:

- **Interrogantes**: Divisiones ubicadas en el cuadrante I. Tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. La empresa debe decidir si fortalece estas divisiones siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o si las vende.

- **Estrellas:** Divisiones ubicadas en el cuadrante II. Tienen una alta participación relativa en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta. Representan las mejores oportunidades a largo plazo, y deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son las estrategias más adecuadas para estas divisiones.

- **Vacas generadoras de efectivo:** Divisiones ubicadas en el cuadrante III. Tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado pero compiten en una industria de crecimiento lento. Producen efectivo por encima de sus necesidades y con frecuencia sostienen a otras divisiones. Debe mantenerse su posición sólida, para lo que se recomiendan el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica como estrategias principales para estas divisiones. Sin embargo, conforme una división se debilita, el recorte de gastos o la enajenación podrían ser las estrategias más adecuadas.

- **Perros:** Divisiones ubicadas en el cuadrante IV. Tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo. Son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Las estrategias recomendadas son la liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.

GRÁFICO 6. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN (BCG)



FUENTE Fundamentos De Marketing, Amstron Gary.

La tasa de crecimiento del mercado de vinos finos tanto del comercio externo como interno es alta, debido a que el sector vitivinícola está en auge. Por esta razón se aconseja poner el foco en los cuadrantes superiores.

En cuanto a la bodega, se puede observar que la participación relativa en el mercado de la empresa es baja y la misma todavía no ha conseguido establecerse en los mercados por lo que se cree que la empresa debería desarrollar una estrategia intensiva, realizando un esfuerzo en logística y comercialización para acceder hasta a nuevos mercados.

Por lo recién mencionado se cree que por el momento la bodega la identificamos como un tipo de negocio interrogante.

El interrogante es un nuevo negocio, y por lo tanto debe relacionárselo con la etapa de introducción del ciclo de vida de los negocios en donde los costos fijos son muy elevados. La estrategia básica a seguir es aumentar la participación en el mercado y esto se logra destinando grandes sumas de dinero. Por esta razón y porque no genera grandes ingresos debido a la baja participación de mercado, el flujo de fondos neto es negativo. Si esta situación financiera no puede ser sostenible en cierto plazo entonces es recomendable desinvertir, retirarse del negocio. Deberá evaluarse la conveniencia de invertir grandes cantidades de dinero en esta división con el objetivo de que se incremente su participación relativa en el mercado y así obtener los beneficios de una UEN Estrella, o en todo caso se decidirá vender la UEN. Como se mencionó, las estrategias adecuadas para fortalecer esta división son las intensivas, es decir, penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos. La rentabilidad en los negocios interrogantes es negativa o neutra.

En este caso, es importante aclarar que al tratarse de una industria fragmentada es muy difícil que el negocio pase de ser un interrogante a una estrella, porque si se considera al mercado como un todo, esto implicaría grandes niveles de participación en el mercado. Pero si la atención va más allá y se intenta aumentar la participación al menos en el mercado meta, el objetivo se torna un tanto más fácil. Esta salvedad debe tenerse presente al momento de analizar las alternativas estratégicas de la BCG y finalmente seleccionar una estrategia.

2.2.2 Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de dicha matriz. La encontré útil para nuestro análisis dada las limitaciones de la matriz antes presentada.

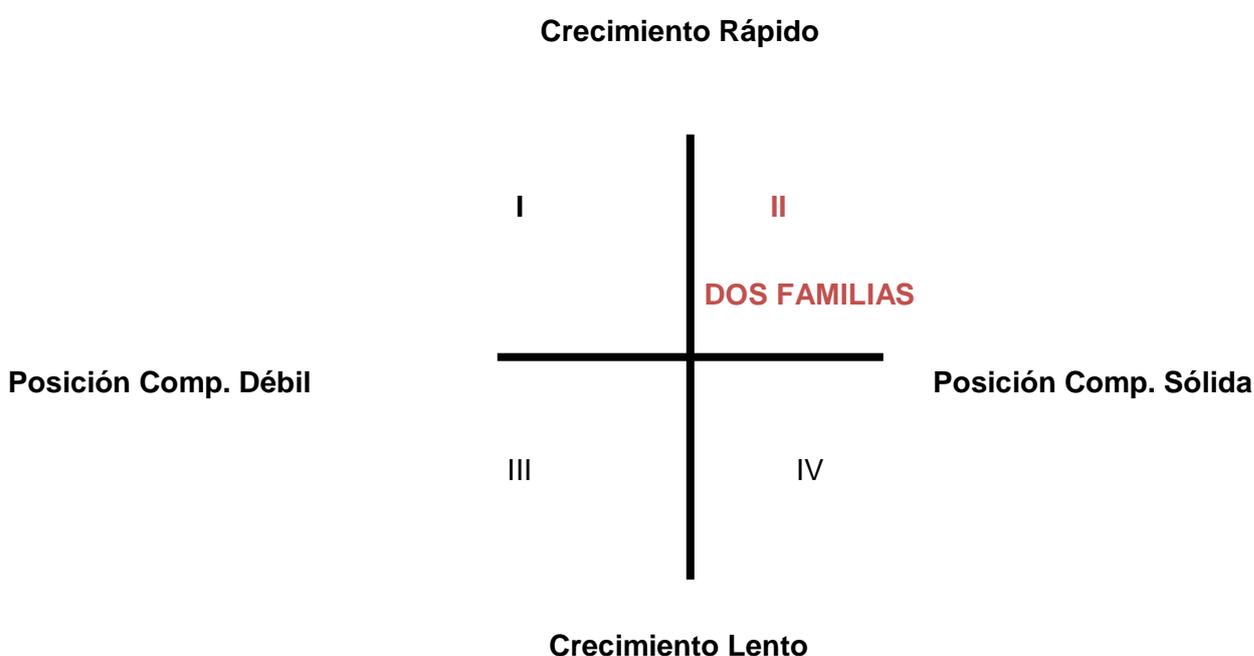
Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

Con respecto al mercado del vino, se sabe que ha tenido un crecimiento rápido durante los últimos tiempos sobre todo el segmento de vinos finos de primera calidad.

Dos Familias tendrá una posición competitiva débil, al menos en la etapa de introducción. Mejorar la posición puede corregirse en un futuro cercano si se maneja bien el negocio porque a la empresa le sobran cualidades para fortalecer su posición.

Dada las características de la bodega, se considera que la empresa se ubica en el cuadrante II de la matriz principal. Como consecuencia, la empresa siguiendo las recomendaciones de esta matriz, deberá evaluar su estrategia principal hacia el mercado. Porque aunque su industria está en crecimiento no puede competir de manera eficaz y necesita saber el por qué. En este caso la empresa tiene una posición débil, característica de la etapa de introducción no precisamente porque su estrategia no esté funcionando. Lo importante es determinar el motivo por el que la posición de la empresa es débil y de qué forma podría mejorar.

GRÁFICO N°7.



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

Una estrategia intensiva es por lo general la primera opción para las empresas que se encuentran en este cuadrante. Sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o liquidación deben considerarse como un último recurso.

Lista de estrategias posibles:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración horizontal
- Enajenación
- Liquidación

2.3 ETAPA DE DECISIÓN

Al momento de elegir las estrategias que se van a implementar hay que tener como base fundamentalmente dos aspectos. Por un lado, cuál es el valor que se desea otorgar al segmento meta, por otro la posición que desea ocupar en ese segmento.

Luego, de acuerdo al valor que desee crear la bodega se definirá su estrategia competitiva y de acuerdo a la posición que ella ocupe en el mercado se diseñará su estrategia de participación.

Como la empresa también quiere competir en el mercado externo, antes de terminar este apartado, se abordarán las estrategias que existen en el ámbito global.

2.3.1 Estrategia competitiva

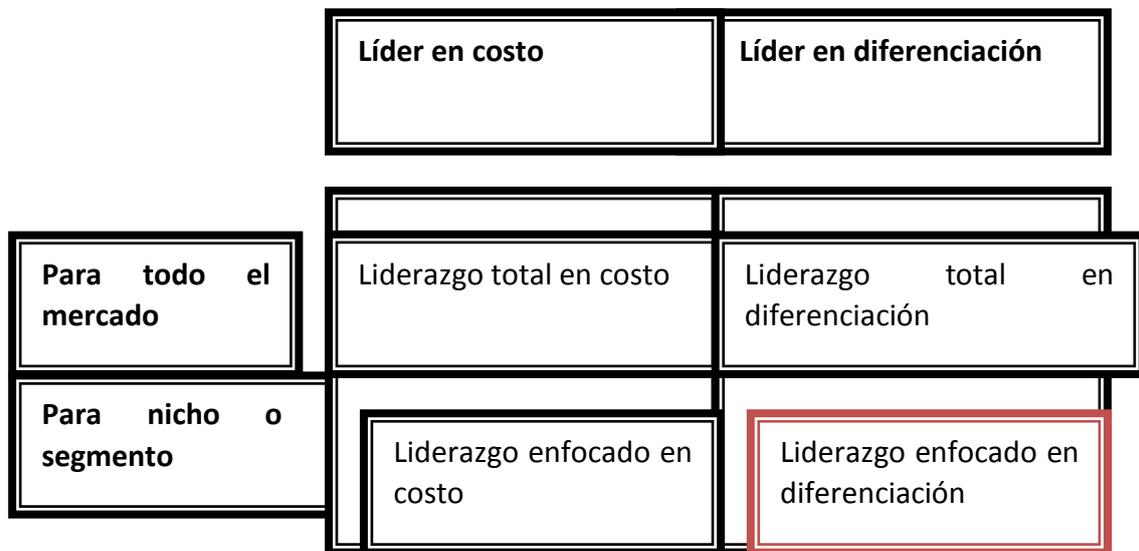
Porter definió la *estrategia competitiva* como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

El concepto de estrategia competitiva abarca;

- El desarrollo de la forma en que la empresa va a competir en el futuro
- La definición de sus productos.
- Los rasgos que caracterizan a los mercados a los que van dirigidos sus productos.

Resumiendo, describe las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados.

Bien, partiendo de esta premisa propuso un axioma mediante el cual resumía que las empresas pueden llevar a cabo 4 estrategias genéricas para este nivel de estrategia tal como se muestra en el gráfico siguiente,



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

2.3.1.1 Liderazgo de costo:

Esta primera estrategia básica se apoya en la dimensión productiva y está generalmente ligada al efecto de la experiencia.

Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos ya que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un costo unitario bajo, en relación a sus competidores. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial.

La estrategia de liderazgo de costos, requiere:

- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.
- El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos)
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología
- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales)
- Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen bajar más los costos. Los bajos costos, permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial. Una posición de bajo costo y alta participación de mercado, proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos. Sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

Los costos más bajos:

I. Implican que existirán rendimientos aún después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia.

II. Defienden contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

I. Los cambios tecnológicos, anulen las ventas obtenidas por la curva de la experiencia.

II. El aprendizaje fácil y rápido para los seguidores o recién llegados al sector, que tienen capacidad de inversión.

III. La entropía en los costos, no permita ver los cambios requeridos por el mercado, en las variables del marketing mix.

IV. La inflación de costos de la empresa, estreche la diferencia de precios, y ésta, no compense la mejor "imagen de marca" de los competidores.

2.3.1.2 Diferenciación:

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. Las empresas tienden a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado debido al elemento distintivo.

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

El carácter único:

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores
- Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio
- Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos

Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales, costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad a la marca
- Decaiga en los clientes la necesidad por el factor diferenciante.
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida.

2.3.1.3 Enfoque:

Esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.

Esta estrategia implica; por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costos o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.

Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige.

Los riesgos de la estrategia de concentración:

- El diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante.
- las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan.
- El segmento cubierto se subdivide en sub-segmentos más especializados.

CONCLUSIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA MÁS APROPIADA PARA LA EMPRESA

En el caso planteado, una de las principales dificultades a las que deben sobreponerse los potenciales competidores, es la rivalidad establecida en el sector. Que trae fundamentalmente dos consecuencias. Por un lado, deberán tener en cuenta que tanto para ingresar como para permanecer en este rubro, deben buscar la diferenciación de su producto en la mente de los consumidores. Por otro, es mejor si orienta sus esfuerzos a un mercado específico y no si los esparce en todo el mercado, como bien ya se justificó en el capítulo de selección del mercado meta.

Es una alternativa viable para quienes quieren ser líder, pero, en un segmento de mercado pequeño, (nicho). Evita competir con las empresas grandes, al establecer objetivos de pequeño o, ningún interés para éstas. Se interesa por 1 ó varios nichos, a los que no les dan servicio las empresas grandes.

El nicho debe tener:

- Un tamaño y poder de compra suficientes, para ser rentable
- Un potencial de crecimiento
- Desinterés para los competidores potenciales
- La empresa debe tener las habilidades y recursos para servirlo en forma superior

Los especialistas en nichos, pueden lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. La razón es que el especialista, termina conociendo tan bien a los clientes, que satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas. La empresa especialista logra un margen más elevado. La empresa de masas logra un mayor volumen.

. Por eso entre estas tres estrategias genéricas a nivel competitivo, la de enfoque de diferenciación pareciera ser la más viable para la bodega. Con ésta estrategia, es más fácil asegurarse la fidelidad de un segmento del mercado.

Una vez que se analiza qué estrategia genérica es conveniente seguir, se debe decidir cómo se va a penetrar. Deberá definir la forma en que va a posicionarse en el mercado para transmitir esa diferencia. Luego habrá que concentrarse en estrategias de crecimiento, como se va a relacionar con sus proveedores, competidores y clientes. Ahora sí deberá centrar sus esfuerzos en construir la marca, logrando un equilibrio entre los beneficios tangibles e intangibles comunicando aquellos que es valioso para su mercado meta.

Luego deberá ver estrategias de marketing; qué producto va a ofrecer y a qué precios; qué diferencias y cuántas va a comunicar a su mercado meta, concentrándose en aquellas que creen valor. Y en qué canales distribuir sus productos para una óptima satisfacción de su mercado meta.

Lo importante de las decisiones estratégicas es que tengan consistencia.

Por último, como la empresa tiene pensado participar también con sus productos en el mercado externo, deberá definir la estrategia global con la que competirá internacionalmente.

2.3.2 Estrategia de posicionamiento

Pues ya se ha determinado la estrategia competitiva que pareciera más apropiada para que la bodega pueda llegar a la mente de los consumidores (a través de la diferenciación en un segmento del mercado).

La estrategia competitiva de la bodega debe tomar una posición defensiva u ofensiva para reforzar la situación de la empresa en relación con las cinco fuerzas competitivas analizadas previamente, que se traducen en oportunidades o amenazas para la empresa.

Una estrategia de posicionamiento toma la estructura de la industria como dada y vincula las fortalezas y debilidades de la empresa a esa estructura, construyendo defensas contra las fuerzas competitivas o encontrando una posición dentro de la industria en la que las fuerzas sean débiles.

Si la empresa tiene la posibilidad, más adelante cuando haya determinado su estrategia de posicionamiento podría desarrollar una estrategia de influencia sobre las fuerzas competitivas. Por ejemplo, las innovaciones en el marketing pueden apoyar la diferenciación de la marca o la diferenciación del producto de la compañía.

Por último, la evolución de la industria también tiene una significación estratégica importante, ya que presenta oportunidades para explotar los cambios en las fuentes de la competencia.

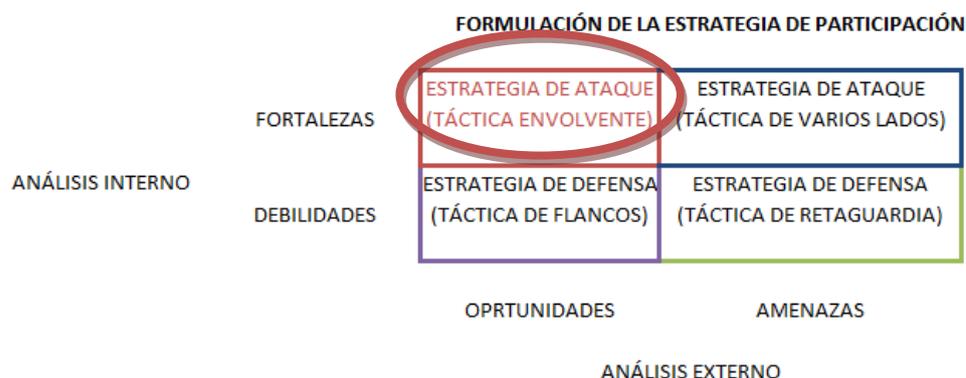
Posicionarse consiste en ser creativo, en crear algo que no exista ya en la mente. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente del consumidor.

El posicionamiento comienza con el "producto". Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto en sí, sino a como se ubica el producto en la mente de los consumidores.

Cuando se lleva a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta ciertos factores. Por un lado que la diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja. Como bien

se dijo, se aconseja a la bodega focalizarse en promover diferencias como base para aumentar su participación en el mercado. Segundo, el mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderán la oportunidad de diferenciarse. El posicionamiento de la marca tiene que ser tal que proporcione beneficios relevantes para el consumidor y que al mismo tiempo sean rentables para la empresa.

Para determinar la estrategia de posicionamiento más apropiada para la bodega, se usó como herramienta una matriz 2*2 que considerando las oportunidades y amenazas del ambiente como así también las capacidades y debilidades de la organización recomienda cursos viables de acción, como se muestra en la siguiente figura,



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

Entonces, según lo que plantea esta matriz la empresa puede tomar una táctica defensiva u ofensiva.

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles y/o desviarlo hacia áreas menos amenazadoras. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Los mecanismos que utiliza esta estrategia son:

- Innovación continua y avance tecnológico (nuevos productos y servicios).
- Consolidación del mercado por el uso de la distribución intensiva o masiva (eficacia).

- Mantenimiento de costos bajos y precios en consonancia con el valor para el consumidor.
- Extensiones de producto y/o marca para cubrir todos los segmentos (variedades).
- Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños).
- Guerra de precios y publicidad.
- Bloqueo de proveedores y distribuidores a la competencia.

Puede ser tomada por cualquier empresa; ya que, una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores, lo que puede resultar en ventaja estratégica.

La Estrategia de ataque (Expansión de la Actual Participación de Mercado) busca mejorar la rentabilidad, al elevar la participación relativa en el mercado, por los efectos de la curva de la experiencia y de las economías de escala.

La decisión sobre la estrategia y la táctica más apropiada para la bodega se fundamentó en que el sector presenta más más oportunidades que amenazas y además la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Por ende la estrategia apropiada será “estrategia de ataque con táctica envolvente.”

La táctica envolvente se caracteriza por ser una estrategia más amplia pero más sutil. Implica rodear al competidor objetivo. Esto se puede conseguir de dos maneras, bien introduciendo una gama de productos similares al producto objetivo. Entonces, cada producto tratará de conseguir parte de la cuota de mercado que detentan los productos del competidor. Si se hace de forma moderada, se puede llegar a evitar una confrontación a gran escala.

Alternativamente, esta estrategia se puede basar también en nichos de mercado más que en productos. El atacante expande sus nichos de mercado que envuelven y usurpan los mercados del competidor objetivo.

La táctica envolvente es apropiada cuando:

- El mercado está poco segmentado
- Algunos segmentos son relativamente libres de competidores fuertes
- El atacante tiene recursos para desarrollar nuevos productos

- El atacante tiene suficientes recursos para operar en diferentes segmentos a la vez
- El atacante tiene una estructura organizacional descentralizada

2.3.3 Estrategias de crecimiento

EL objetivo de esta estrategia se halla en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización en sí misma.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Ya la empresa definió qué vender (diferencias) para obtener rentabilidad, como posicionarse en la mente del consumidor (con una táctica de ataque envolvente) para ser competitivo. Ahora debe definir como crecer. Ésta decisión deberá tomarse en tres niveles diferentes:

Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablara entonces de **crecimiento intensivo**.

Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una integración horizontal o hacia atrás o hacia adelante; se trata de **crecimiento integrado**.

Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata de objetivo de **crecimiento por diversificación**.

2.3.3.1 Estrategias de crecimiento intensivo

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

I. **Estrategia de penetración:** Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades.

II. **Estrategia de desarrollo de mercado:** Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

III. **Estrategia de desarrollo del producto:** Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

La estrategia más adecuada para la bodega pareciera ser la de desarrollo de mercados, es decir, la introducción de productos ya existentes pero en nuevas áreas geográficas. Esta estrategia se podría lograr por medio de un estudio de mercados para poder encontrar segmentos donde se pueda ofrecer el producto, otra manera es a través de alianzas estratégicas. Una vez hecha la investigación de mercado la empresa debería;

- Persuadir a los clientes actuales a usar más del producto,
- Atraer a clientes de la competencia y
- Persuadir a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

2.3.3.2 Estrategias de crecimiento integrado.

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- **Integración hacia atrás:** Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

Es una alternativa para estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

- **Integración hacia adelante:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa.

• **Integración horizontal:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores:

- Neutralizando a un competidor que estorbe.
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado

Con respecto a las estrategias de integración, Bodega Dos Familias posee una amplia integración hacia atrás ya que cuenta con sus propios viñedos, lo que implica que no requieran de proveedores de vid, asegurando así el control sobre la fuente de suministro. También cabe destacar que la integración hacia atrás es combinada y no completa ya que también cuenta con viñedos tercerizados.

Se considera que la empresa debería lograr una integración hacia adelante, como forma de disminuir el gran poder con el que cuentan actualmente los canales de distribución. Esto crearía barreras de ingreso a la industria de nuevos competidores, al mismo tiempo que permitiría a la empresa reducir costos de logística, como así también alcanzar una mayor cercanía hacia el consumidor. La empresa debería realizar los esfuerzos necesarios para satisfacer las exigencias de paladares cada vez más entrenados. Lo ideal sería establecer relaciones de coordinación a largo plazo.

La estrategia de integración hacia adelante que se propone para la empresa en un futuro no muy lejano, se basará principalmente en trabajar en forma conjunta con los importadores de los diferentes países, ofreciéndole facilidades para la distribución y comercialización de los productos; así como también con distribuidores (mayoristas y minoristas) a nivel local.

Se puede pensar en incentivos tales como, las facilidades de pago, bonificaciones de productos por ventas superiores a un mínimo establecido, muestras para presentaciones y posiblemente mejoramiento de márgenes de ganancia si existen factores claros que determinen una buena y duradera relación.

Lo que se busca es llegar más allá de la disposición de la mercadería. El objetivo es acompañarlo, facilitarle tareas, lograr estrechas relaciones comerciales y así poder llegar al cliente con ventajas sobre la competencia.

Antes de continuar es menester hacer referencia a ciertas ventajas asociadas a la integración; como por ejemplo, que la fuente de aprovisionamiento propia de la empresa incurra en mayores costos de los que incurriría con proveedores independientes. Una manera de solucionar este problema es por medio de una integración combinada, como con la que actualmente trabaja Dos Familias. Cambios rápidos en la tecnología hacen que a la empresa le sea difícil adaptarse a ella de manera inmediata, costos burocráticos que exceden el valor creado por la empresa, cambios en la demanda, son sólo algunos.

2.3.3.3 Estrategias de crecimiento por diversificación

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa). Se justifican, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque:

Hay una posición dominante de la competencia; el mercado está en declive; se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa

- **Estrategias de diversificación horizontal:** Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

- **Estrategias de diversificación en conglomerado:** Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes. Entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como comercial. Busca rejuvenecer la cartera de actividades. Es la estrategia más arriesgada y compleja.

“Peter Drucker considera que el éxito de una estrategia de diversificación, es la existencia de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad actual, sea de mercado, de tecnología o de procesos de producción”.

Las lógicas de la estrategia de diversificación son:

- Objetivo estratégico defensivo: Reemplazar una actividad en declive.
- Objetivo estratégico ofensivo: Conquistar nuevas posiciones.
- Resultados esperados de valor económico: crecimiento, rentabilidad.
- Resultados esperados de coherencia o complementariedad: saber

hacer (know how)

- **Estrategias de diversificación concéntrica:** Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes. Sale de su sector industrial y comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores.

Bodega Dos Familias debería seguir la estrategia de diversificación concéntrica, por medio de la cual en un futuro podría incorporar a su cartera actual nuevos productos pero relacionados entre sí como por ejemplo, Vino de Mesa u otra variedad de vino tinto. O también actividades complementarias, como por ejemplo visitas guiadas en la bodega.

La forma de crear valor en ésta estrategia es a través de la re-estructuración o adquisición, transferencia de habilidades o economías de alcance. Este tipo de estrategia tiene altos costos burocráticos generados por la cantidad de negocios y la coordinación entre los mismos. Debido a las dificultades de gestión de la empresa, se deberá poner especial énfasis en este aspecto a la hora de decidir.

Las alianzas estratégicas son una solución a los problemas de diversificación. En este sentido se debería poner especial énfasis en la capacidad de gestión del socio, la reputación de la alianza y como ésta se estructura.

2.3.4 Estrategia de marca:

Ya se eligió la estrategia genérica de la empresa, como va a posicionarse en el mercado, como crecer y ahora ya es necesario hacer referencia a la estrategia de marca. Recordemos que la empresa va a crear diferencia, en base a la imagen de la marca de sus productos.

Una decisión a tener en cuenta a la hora de lanzar un producto al mercado es la de poner o no poner una marca asociada al producto.

Como esta estrategia tiene tanto peso para la empresa, se contratará alguien encargado de elegir un nombre, logo y diseño de la marca, para que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.

En el presente apartado se nombra las opciones que se encuentran disponibles para las empresas a la hora de tomar una decisión sobre la estrategia de marca y se amplía sobre la que se considera más conveniente para el caso bajo estudio.

La empresa tiene dos opciones: asociar o no su producto a una marca, elección que trae aparejada ventajas e inconvenientes.

No asociar el producto a una marca tiene sus ventajas; supone menores costes para la empresa, flexibilidad en la calidad ofrecida puesto que no hay vinculación, se puede competir en precios. Pero también tiene sus inconvenientes; el producto al ser anónimo no genera una vinculación con el consumidor, la empresa tendrá un escaso poder negociador con los distribuidores.

Dentro de las estrategias de marca está la estrategia de marca única (supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, y este nombre puede coincidir o no con el de la empresa.)

La estrategia de marcas múltiples donde se distinguen tres sub-categorías:

- Estrategia de marcas individuales: Consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa.
- Estrategia de marcas para líneas de productos: Consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí.
- Estrategia de segundas marcas: Son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Estas marcas no suelen tener asociados presupuestos de publicidad y comunicación.

Otro tipo de estrategias de marca es estrategia de marcas de distribuidor (son aquellas marcas fabricadas por un determinado industrial y son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es el que realiza todas las actividades de marketing en relación con las mismas.)

Es, justamente dentro de las estrategias de marcas múltiples la segunda la que se cree más conveniente aplicar para este caso, pues la Bodega Dos Familias, decidió lanzar al mercado las diferentes variedades de vino bajo una misma marca ; “Balcones de los Andes”.

2.3.5 Estrategias de fidelización de clientes

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a los productos, marca o servicios de la empresa; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes permite que el cliente vuelva a adquirir el producto o a visitar la empresa y que, muy probablemente, la recomiende con otros consumidores.

Muchas empresas descuidan la fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (una persona que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a una persona que ya nos compró, requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

Existen estrategias que las empresas pueden usar para obtener la fidelidad de sus clientes.

Para el caso bajo análisis, se recomienda a la empresa beneficiarse de lo que significa la fidelización del cliente por medio de un producto de excelente calidad acompañado con un profundo contacto con el cliente para reconocer sus necesidades y así perfeccionar. También brindar un nuevo servicio al cliente (una buena atención, un trato amable, hacer sentir bien y a gusto al cliente.). Además optimizar los servicios postventa, para aumentar el grado de satisfacción.

2.3.6 Estrategias globales¹³

Hoy en día son muchas las empresas que tienen una proyección internacional y son cada vez más las empresas que se ven obligadas a afrontar un proceso de internacionalización. La decisión central para la empresa ronda en la estrategia internacional a seguir.

¹³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Licenciatura en Administración, Cátedra Análisis Organizacional. Apuntes de clase, año 2010.

Tradicionalmente, la toma de la estrategia adecuada se entiende como una decisión óptima entre las dos dimensiones: presión de costos y presión de adaptarse a las características locales que describen un conjunto de factores que debe tener en cuenta la empresa a la hora de tomar la decisión sobre su Estrategia de Gestión Internacional.

La economía mundial está asistiendo últimamente a un cambio fundamental. Debido a las numerosas reducciones de barreras que dificultaban el comercio y la inversión, los procesos de internacionalización de empresas están floreciendo y las empresas emprenden este proceso a través de diversas formas que implican asimismo diferentes grados de compromiso de recursos y de control.

En ese sentido, según Porter¹⁴ existen dos estrategias básicas para mejorar los beneficios empresariales: La “Estrategia de Diferenciación” y la “Estrategia de Bajos Costes” (las mismas que a nivel local). Por ello, bajo el término «estrategia» se refiere regularmente con la tomada de acciones que bajan los costes de la creación de valor nuevo y/o diferencian el espectro de productos y servicios de la empresa. Basándose en este concepto, tradicionalmente se clasifican las posibles estrategias de la gestión internacional según satisfacen una u otra dimensión presentada. Es decir, como cumplen la necesidad para bajar los costes en la producción aprovechándose de las oportunidades que ofrece el entorno internacional y/o con qué éxito cumplen las exigencias que requieren las diferencias en los distintos mercados internacionales. Los efectos de escala y aprendizaje y el aprovechamiento de economías locales a través de la transferencia de actividades para la creación de valor hacia localizaciones donde se produce más eficientemente. Además, estas —así llamadas— economías locales pueden facilitar la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos de la empresa si aquella sabe aprovecharse de las diferencias locales (en el caso de «General Motors»: REICH, 1991). Entre las variables que determinan los factores “Presión de Costes” y “Presión de Adoptarse a las Características Locales” se encuentra en la literatura. Por un lado la necesidad de la empresa de sobrevivir en mercados que están caracterizados por una creciente presión sobre los costes de producción sobre todo para los productos estandarizados. Por otro lado existen variables que condicionan la necesidad a la sensibilidad local como son diferencias en los hábitos de los consumidores, diferencias en las infraestructuras locales, diferencias en los canales de distribución y demandas específicas de los gobiernos locales.

¹⁴ PORTER, Michael, *Estrategias Competitivas*, Free Press, New York, 1985.

Ante este escenario la empresa tendrá que decidir qué estrategia competitiva va a implementar. Al respecto, Bartlett y Ghoshal¹⁵ proponen cuatro **tipos de estrategias competitivas internacionales** que surgen de combinar estas dos dimensiones en una misma matriz: la estrategia internacional, multidoméstica, global y transnacional. Sus características se describen a continuación en la siguiente figura:



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

•Estrategia internacional

La estrategia internacional se basa en el desarrollo en la sede central de nuevos productos o procesos sobre los que se asienta la ventaja estratégica y en su posterior transferencia hacia el resto de las unidades de la organización. Empresas que siguen a esta estrategia intentan crear valor a través de la transferencia de habilidades y productos hacia los mercados internacionales donde los competidores indígenas no poseen estas habilidades y productos. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que tanto la presión de los precios como la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son relativamente reducidas.

•Estrategia multidoméstica

La estrategia multidoméstica o multinacional se caracteriza por el esfuerzo de la empresa por adaptarse a las particularidades de cada mercado local en el que opera. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que la presión de los precios es relativamente reducida y en cambio, la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son importantes. Se pretende actuar como lo haría una empresa local, conociendo perfectamente las costumbres y preferencias de los consumidores y darles así la mejor respuesta. Para ello, las distintas unidades organizativas cuentan con una considerable autonomía.

¹⁵ Bartlett y Ghoshal, *Managing Across Borders*, 1989, 2 edición, Harvard Business School press, 1998.

•Estrategia global

La estrategia global, por su parte, hace hincapié en la estandarización, la fabricación a escala global, en las ventajas comparativas de localización y en el seguimiento de las directrices estratégicas formuladas en la unidad matriz. Se opera a nivel mundial, con la búsqueda de la eficiencia por medio de la reducción de costes, pero con cierto menoscabo de la adecuación de la oferta. En este caso, la unidad matriz se reserva más autonomía que en el caso anterior. En definitiva, esta estrategia se suele seguir en sectores en los que la presión de los precios es comparativamente alta.

•Estrategia transnacional

Por último, la estrategia transnacional se caracteriza por contemplar simultáneamente ambas presiones, de manera que debe ser capaz de combinar eficientemente las exigencias de sensibilización y reducción de costes y además, debe incorporar la difusión del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de todas las unidades que forman la empresa.

Al principio la organización deberá ir tras una estrategia de tipo transnacional. Recomiendo esta estrategia porque pese a que la bodega producirá un producto distintivo en aromas y sabores que se irá adaptando a las exigencias de los diferentes mercados y además la empresa una fuerte presión de costos, que debe intentar minimizar.

CONCLUSIONES DE ESTRATEGIAS APROPIADAS PARA LA BODEGA

Es más de una la estrategia o táctica que resulta viable para la empresa siempre y cuando ella tenga en claro los objetivos que quiere lograr y donde quiere llegar.

La empresa debe hacerse dos preguntas: Qué valor desea crear en el mercado meta y cómo va a posicionar su producto en la mente del consumidor.

Respondiendo la primera pregunta conoceremos la estrategia competitiva de la bodega. En este caso una estrategia de enfoque de diferenciación.

Esta estrategia implica dos cosas. Por un lado, darle al mercado algo que sea percibido como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos sino que no son su objetivo primordial.

Existen diferentes formas de lograr la diferenciación de un producto en este caso la bodega hará énfasis en la imagen de la marca. Con una estrategia de diferenciación la empresa reduce el número de competidores, crea márgenes elevados de rentabilidad, disminuye el poder del mercado de los clientes y asegura su fidelidad. Además de beneficios esta estrategia tiene riesgos, tales como que las características distintivas sean fáciles de imitar o que los clientes dejen de encontrar valor en la diferencia.

Por otro lado, que la diferenciación que la empresa pretende no es en todo el mercado sino en un grupo particular de personas.

Una vez que la empresa elija la forma de crear valor, deberá elegir cómo posicionarse. En otras palabras como penetrar en el mercado para conseguir esa diferencia.

Para determinar la estrategia de posicionamiento más apropiada para la bodega, se usó como herramienta una matriz 2*2 que considerando las oportunidades y amenazas del ambiente como así también las capacidades y debilidades de la organización recomienda cursos viables de acción.

Dado que en el sector hay más oportunidades que amenazas y que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, pareciera ser oportuno adoptar una estrategia de ataque con táctica envolvente.

La estrategia de ataque busca aumentar la rentabilidad y la participación relativa en el mercado. Y la táctica envolvente, significa envolver el mercado ofreciendo lo que ofrece el competidor y más.

Ahora la empresa debe tomar decisiones respecto a cómo crecer:

Como crecer en el mercado (crecimiento intensivo). Se da cuando las oportunidades de mercado no han sido explotadas en su totalidad. La empresa podría crecer ampliando su mercado meta, introduciendo el producto hacia nuevos mercados. Por ejemplo, ver la posibilidad de introducirse en Rusia o el Reino Unido.

Como crecer en el sector industrial (crecimiento integrado). Es una estrategia que aumenta el poder de la compañía, integrándose hacia atrás con distribuidores o hacia adelante con distribuidores. También en forma horizontal con la competencia.

La empresa consideró integrarse hacia atrás como alternativa de reducir los costos, hacia adelante para reducir también costos (de logística) y estar más cerca del consumidor para satisfacer mejor sus necesidades.

Como crecer aprovechándose de las oportunidades que aparecen fuera de su actividad habitual (crecimiento diversificado). La alternativa más viable sería introducir productos nuevos a su línea de productos actuales, por ejemplo estudiando la posibilidad de producir otra variedad de vino tino o de producir vino de mesa.

Ahora la empresa deberá decidir su estrategia de marca. La diferencia creada por la empresa está bien en la calidad de sus productos como así también en la imagen de la marca. La alternativa más apropiada es, en este caso, la de "estrategia de marca por línea de productos". Es decir, lanzar productos relacionados entre sí bajo una misma marca "Balcones de Los Andes".

Para obtener los beneficios que la fidelización de los clientes significa, la bodega deberá mantener la calidad de su producto y mantener el contacto con el cliente para conocer sus necesidades y satisfacerlas mejor.

A nivel internacional la empresa adoptará una estrategia transnacional por las altas presiones para sensibilizarse a las particularidades locales y por la alta presión de los costos.

CAPÍTULO V:

MEZCLA DE MERCADOTECNIA



CAPÍTULO V. MEZCLA DE MERCADOTECNIA¹⁶

Se entiende a la mezcla de mercadotecnia o marketing mix como un conjunto de **herramientas** controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta; o también, como el conjunto de variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. Incluye, entonces, todo lo que la empresa puede hacer para lograr un determinado resultado en su mercado meta.

Las herramientas o variables se han identificado con el concepto de las 4 P's. Las 4 P's consisten en: **Producto**, **Precio**, **Plaza** (distribución) y **Promoción**

1.PRODUCTOS Y SERVICIOS

El producto es mucho más que el bien físico. Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye el empaque, la etiqueta, el color, el precio, el prestigio del fabricante que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador.

Un producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona. Con ello nos damos cuenta que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, básicamente compran satisfactores.

El vino es un producto natural que surge de un proceso de elaboración y posterior fermentación del zumo de la uva.

Es un producto de características particulares, ya que el grado de diferenciación que puede alcanzar es propio de un mercado de competencia imperfecta, en que distintos productos compiten por una misma demanda, pero cada uno dueño de estilos propios.

El sector "Elaboración de Vinos", es el sector al cual pertenecen las bodegas. La distinción "Elaboración de vinos", abarca la elaboración de vinos varietales (blancos y de color), vinos espumantes e incluso aderezados, con uvas no producidas por la misma unidad. Se incluye la elaboración de vinos reforzados, tales como los de marsala y jerez.

La bodega se esfuerza por producir vinos de alta calidad de zonas privilegiadas. Se enfocan en el "clásico" de Agrelo: Malbec y también se especializan en Syrah. Los segmentos

¹⁶ E. J. McCarthy (1984). *Basic Marketing: a managerial approach* (8ª edición). p. 46. Citado en Michael R. Czinkota; Masaaki Kotabe (2001).

que la empresa va a apuntar son: Vinos Finos Intermedios, Premium y Super Premium de alta calidad.

La bodega deberá empeñarse en ofrecer un producto de excelente calidad, con aromas y sabores distinguidos, perfeccionado de manera continua para así adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor.

Se fraccionará el vino en botellas de vidrio de 750 ml de contenido, tipo Burdeos 750 Andina. Además se utilizará corcho natural importado y se diseñarán etiquetas y cápsulas con un diferenciado diseño.

Cada uno de sus vinos será elaborado con sumo cuidado. Representarán la máxima expresión de calidad de cada cosecha.

Para su producción la bodega cuenta con establecimiento propio con una capacidad de producción de 100.000 litros, equipada con tecnología de punta, utilizando para la elaboración maquinarias de acero inoxidable, que preservan así la calidad de sus productos, y por supuesto la higiene, el orden y la limpieza de la bodega.

Se trabajará con profesionales y operarios altamente calificados y personas amantes de la vid. Sumando lo mejor de la experiencia local e internacional, se concentran en desarrollar vinos de alta gama, que honren su origen.

VINOS FINOS TINTOS, MALBEC Y SYRAH

Vino Fino Malbec: el producto que se elaborará es un vino tinto fino, elaborado con uva Malbec, de la zona de Agrelo, estacionado 12 meses en barricas de roble francés de primer y segundo uso. Envasado en una botella tipo Burdeos 750 reserva, corcho natural, en cajas de 6 unidades cada una.

Vino Fino Syrah: el producto que se elaborará es un vino tinto fino, elaborado con uva Syrah, de la zona del Valle De Uco, estacionado 12 meses en barricas de roble francés de primer y segundo uso. Envasado en una botella tipo Burdeos 750 reserva, corcho natural, en cajas de 6 unidades cada una.

SERVICIOS OFRECIDOS POR LA BODEGA

Se ofrecerán servicios de elaboración a terceros y guarda de vinos a terceros, tanto a granel como vestido.

Se buscará ofrecer un alto valor agregado en el cuidado de los vinos para que la satisfacción del cliente sea altísima. Esto incluye: especialistas que están al cuidado de sus vinos los 365 días del año. Atención sin distinción alguna a todos los clientes por igual, sean ellos individuos, pymes o grandes. Utilización de insumos de alta calidad. Equipo de frío de alta tecnología. Ingreso a la bodega de los locatarios sin previo aviso y cuando ellos los dispongan.

Para aquellos casos cuando los clientes no quieren elaborar grandes cantidades de vino o quieren realizar pequeños cortes, la bodega posee piletas de fermentación y de almacenamiento con diversidad de volúmenes, lo que permite elaborar o guardar a granel distintos cortes de uva en pequeños volúmenes. Para ello, la bodega cuenta con 76 piletas de diversas cubicaciones, desde 25 HI hasta 930 HI.

Se ofrecerá, servicio de guarda de vinos vestidos en un salón acondicionado con temperatura acorde y Wine tours para turistas. Dichos tours constan de una visita guiada y degustaciones el valor agregado en que hará hincapié la bodega para atraer a los clientes es el hecho de ser considerada patrimonio cultural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS.

La bodega hará sus productos siguiendo estrictas normas de calidad desde la recepción de las uvas hasta el embotellado.

La producción de vinos finos se basa en la demanda creada a raíz de la disminución de los vinos de mesa y el consecuente aumento de vinos finos.

A manera de recomendación, se debe involucrar a todo el personal dentro de la filosofía de calidad total, lo que redundará en un futuro en aumento tanto de la calidad como de la producción y disminución del desperdicio.

También se debe implementar un sistema de mantenimiento preventivo a todos los equipos, sobre todo en el área de degüelle puesto que son los más críticos.

1.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La etapa del ciclo de vida que el producto atraviesa es un aspecto fundamental a tener en cuenta en la toma de decisiones.

Se entiende por ciclo de vida el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa de desarrollo; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro.

Las diferentes etapas requieren adoptar distintos cursos de acción. El cuadro y el gráfico que describe qué sucede en cada una de las etapas se encuentra adjuntado en el anexo.¹⁷

En la **etapa de desarrollo** el producto todavía no se ofrece en el mercado, lo que justifica el hecho de que las utilidades sean negativas. Es donde la empresa concibe la idea, hace un análisis de mercado y elabora un plan de negocios para ver la viabilidad del proyecto.

La **etapa de introducción** dura aproximadamente seis meses. En esta etapa las ventas serán particularmente bajas dado que el producto se está recién empezando a conocer. Por tanto se usará una estrategia intensiva de marketing, para que el cliente pueda apreciar la calidad, el cuidado y las características distintivas del producto. Se recomienda elegir aquellos medios que mejor lleguen al mercado meta; tales como, revistas, cartelería en diferentes puntos y degustaciones en vinotecas aeroportuarias, todo ello para lograr posicionar a la marca en la mente del consumidor. La estrategia será cautelosa (debido a que todavía no se conoce qué efecto tendrá el producto en el mercado), y por lo tanto la inversión será moderada y la logística minorista. Es decir, existirá poco surtido y la distribución será limitada para evitar altos costos de transporte.

En la **etapa de crecimiento**, si todo sale como debería una vez que el mercado acepte el producto, las ventas aumentarán rápidamente y la disponibilidad del producto se extenderá por toda la geografía estipulada en la segmentación del mercado. Esto llevará a un incremento en los costos generales puntualmente los de distribución. Deberá continuar con las campañas publicitarias, pero con replanteo de objetivos y estrategia para lograr comunicar y posicionar las

¹⁷ VER ANEXO (2), CUADRO CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

ventajas competitivas y diferencias significativas. Pues ahora más que nunca deberá concentrar sus esfuerzos en la fidelidad de los clientes, intensificar la frecuencia de compras y los volúmenes de ventas.

En la **etapa de madurez** los beneficios aumentarán gradualmente porque el producto será reconocido por el consumidor y se estabilizará lentamente el proceso de ventas hasta alcanzar el punto máximo de ventas y por consiguiente de rentabilidad. La idea es mantener esta etapa de madurez durante años con diferentes herramientas de marketing como publicidad y promoción de los vinos que ayuden a mantener e incrementar lentamente el consumo de los productos. Se mantendrá además la distribución masiva de vinos, logrando así, costos decrecientes y como consecuencia mayor rentabilidad. Extender los criterios de segmentación y explorar nuevos nichos de mercado.

En la **etapa de declive** caen bruscamente el nivel de ventas y los costos comienzan a aumentar. Se recomienda entonces que la empresa replantee sus objetivos y estrategias. Tiene varias alternativas viables.

Al principio pareciera que bastará si la empresa replantea sus estrategias de promoción. Si esta herramienta no funciona, la empresa podría innovar con un nuevo producto, como por ejemplo extendiendo la línea o bien pensar en extender las zonas geográficas donde actualmente se está comercializando el producto. Por ejemplo, según estudios podría ser altamente rentable para la empresa, dada sus características, intentar penetrar con su producto en mercados tales como Rusia o el Reino Unido.

1.2 DISEÑO DE ENVASE Y CÁPSULAS.

•ENVASE

Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo. Sirve para proteger a la mercancía y distinguirla de otros artículos.

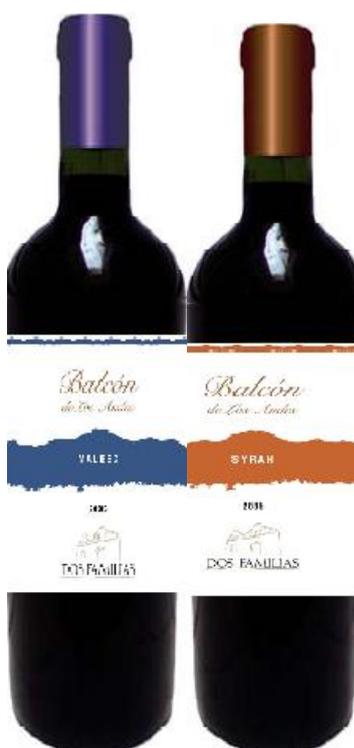
Varios criterios se tuvieron en cuenta para recomendar a la bodega el envase más apropiado para su producto.

Primero, se buscó algo que protegiera el producto al momento de ser transportado. Este fue diseñado para protegerlo contra el calor, el frío, el aire, la humedad, dependiendo de la naturaleza del mismo

Otro de los criterios que se tuvo en cuenta fue el de *economía del envase*. Es decir, que cumplirá con sus objetivos a un nivel eficiente de costo; es decir, elegir el que satisfaga dicha necesidad sin afectar el margen de utilidad.

Y por último, el criterio de *utilización del envase*, ya que debe facilitar la distribución del producto y contribuir a un uso más eficaz del contenido.

Para el caso bajo análisis el envase que se consideró más apropiado fue la botella de vidrio. El cuadro que describe las ventajas y desventajas de este tipo de envase se encuentra adjunto en el anexo.¹⁸



•CÁPSULAS

Las cápsulas, como se puede apreciar, son de diferentes colores para que el consumidor pueda diferenciar el varietal que está bebiendo.

¹⁸ VER ANEXO(3)CUADRO VENTAJAS Y DESVENTAJAS BOTELLAS DE VIDRIO

2.PRECIO

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos. Es el elemento que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, el costo, etc.

Antes de tomar una decisión es importante que el lector entienda que en este caso, como la empresa va tras una estrategia de marca, el precio carece de valor porque el verdadero valor que busca transmitir la bodega estará en las características distintivas del producto, su marca, sus aromas y sus sabores. No se busca que el cliente encuentre valor en el precio.

Obviamente que el precio, además de resaltar las características del producto, debe ser competitivo y permitir a la empresa obtener utilidades. Por eso se tuvo en cuenta más de un factor a la hora de decidir.

Primero es conveniente ver el rango de los precios de los vinos en el mercado, para tener una referencia, para que el producto sea competitivo.

Dentro de los vinos varietales, se puede clasificarlos en vinos de mesa y vinos finos. Los vinos de mesa, son vinos elaborados con uvas denominadas comunes (criolla-cereza) y son vinos cuyo precio llega hasta \$4 la botella de 750cc. VdM (Vino de Mesa). Se trata de vino elaborado a partir de uvas de viñedos no clasificados o de vino que ha perdido su clasificación por ser una mezcla de diferentes regiones clasificadas. La etiqueta no indica la cosecha.

Los vinos finos se pueden clasificar en; Standard, Intermedios, Premium y Super Premium. Son elaborados con uvas finas (Malbec – Syrah – Cabernet), un mayor tiempo de guarda y mejor tecnología. Los precios varían dependiendo el segmento. El precio de los vinos finos Standard oscila entre \$4 y \$10, los Finos Intermedios entre \$10 y \$15, los Finos Premium entre \$15 y \$20 y los Finos Super Premium \$25 en adelante.

Analizando los precios del mercado y teniendo en cuenta otros elementos, tales como; los márgenes que manejan los clientes, que van desde los 35 (vinerías) a los 50 (revendedores individuales) puntos de margen, los costos de producto terminado, los precios de la competencia y las preferencias del mercado meta, se decidió la estrategia de precios de la compañía.

Una estrategia que de forma eficaz pudiera competir en el mercado meta y generar las mayores oportunidades de compra del producto reflejando a su vez una relación precio-calidad.

Se irá tras una política de precios alta que refleje la calidad y exclusividad del producto.

3.PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

En principio para cumplir los objetivos de la organización se utilizará un tipo de distribución indirecta-selectiva; es decir, se recurrirá a estructuras ajenas a la organización (canales intermediarios) para que el producto llegue solamente a aquellos lugares donde podría ser vendido de acuerdo a sus características.

En función del pequeño volumen comparativo de la bodega, con el objetivo de no cargarse de costos fijos, el primer año pareciera necesario buscar una alianza estratégica, con un comercializador o distribuidor. Este comercializador o distribuidor, tendrá que cumplir con dos requisitos. Por un lado, que comparta la filosofía corporativa, y por otro, que esté interesado en dar a conocer los productos de la bodega.

En caso de no conseguir realizar ninguna alianza, la distribución a nivel local va a ser a través de fletes, contratados directamente por personal de la bodega. Desde Mendoza hacia Buenos Aires, ya sea centros de distribución o al puerto, a través de la empresa de transportes "El Carrizal Sociedad Anónima". Para enviar al exterior, se va a utilizar la metodología FOB (Free on Board).

A partir del 2º año, cuando el producto ya ha penetrado en el mercado y para tener un mejor poder de negociación, sería más conveniente para la empresa usar un tipo de distribución directa en el que se establece un vínculo empresa-cliente recurriendo a las estructuras y personal de la bodega. Ello traería aparejado un mejor conocimiento de las necesidades del consumidor que se podrían aprovechar para buscar formas alternativas de aumentar el grado de satisfacción.

También se va a explotar el canal virtual o e-commerce, construyendo una página web de la bodega en donde se pueda realizar venta directa y a través de sitios web de la industria vitivinícola, como www.bonvivir.com.

4.PROMOCIÓN

La mercadotecnia no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza mediante la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

La comunicación persigue difundir un mensaje y que este tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

Los objetivos principales de la comunicación son; comunicar las características y los beneficios del producto. Que se recuerde o se compre la marca/producto.

En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes. Permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes y la reacción que éstos tienen con su producto.

Usa varios instrumentos para el cumplimiento de metas y objetivos; así como, la publicidad, las venta Personales, las promociones de Ventas y las relaciones públicas.

- **Venta personal**

Es la presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y de desarrollar relaciones con los clientes. Mediante: presentaciones de ventas, ferias comerciales, programas de incentivos a empleados.

- **Promoción de ventas**

Son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio, mediante exhibidores en el punto de venta, premios, descuentos, cupones y demostraciones

- **Relaciones públicas**

Es la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.

- **Publicidad**

Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Incluye: formas impresas difusión, exteriores, otros.

El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y al tipo de cliente meta.

El primer gran egreso de publicidad, debe ser al comienzo del proyecto. Se recomienda a la bodega desarrollar actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca. Esto tiene que ser durante el transcurso del primer año.

Como estrategias viables en lo que a la promoción respecta se recomienda a la bodega auspiciar torneos de golf y tenis en el Club de Campo Mendoza, realizando propaganda y degustaciones.

Difundir la marca en la revista "El Conocedor", de supermercado Jumbo y se va a hacer publicidad en páginas web especializadas como:

www.bonvivir.com

www.vinosalmundo.com

www.argentinewines.com

Presentar un stand en la Expo Vinos y Bodegas 2012, que se va a realizar en el predio de la Rural, ciudad autónoma de Buenos Aires, en donde se va a solicitar e-mails, con el fin de hacer una base de datos para luego enviar e-mails a potenciales clientes.

A nivel internacional; viajar a los países exportadores, y visitar personalmente a los importadores, con un portfolio de productos. A su vez, a través de la página web, se va a realizar marketing directo.

4.1 ETIQUETA

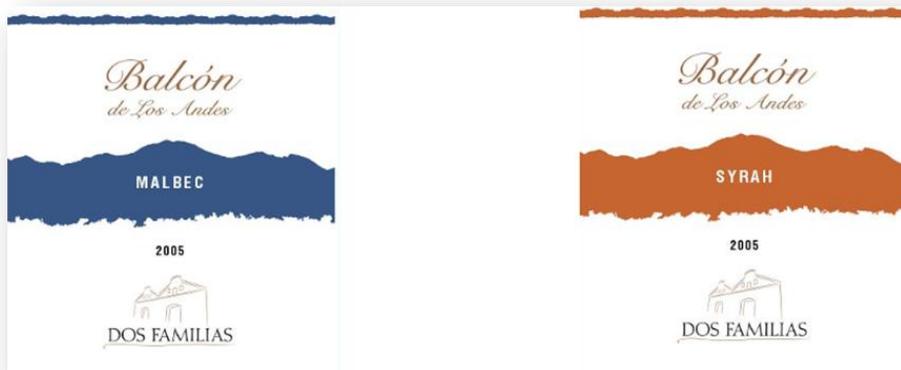
La etiqueta, gracias a su evolución se ha convertido en una pieza publicitaria más. Ayuda al consumidor a encontrar el producto, a identificarlo y distinguirlo del resto. La finalidad es impactar psicológicamente al consumidor y darle información sobre la calidad del producto.

La etiqueta es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo. Lo que espera el consumidor de la etiqueta son *inscripciones claras*, definidas, precisas, comprensibles, completas, informativas, sobre todo que expliquen el uso, el contenido y la fórmula de este.

La etiqueta, tanto del vino malbec como el de la variedad syrah, presentan el nombre con el que se venderá el vino, "Balcones de Los Andes", con su logo y el año de cosecha.

La bodega fue reconocida como patrimonio cultural por el gobierno de la provincia por un balcón, hecho que justificó el nombre del vino.

La contra etiqueta, en cambio, tiene el nombre de la bodega con su logo y una breve descripción sobre algunas características del producto. También todos aquellos requisitos exigidos por el Instituto Nacional de Vitivinicultura.





4.2 EMPAQUE

Es cualquier material que encierra un artículo, con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

Es necesario *conocer el proceso del producto* desde que este se envasa hasta que llega a ser consumido, por tanto, se debe buscar el empaque que más se acomode a su funcionalidad.

Como *criterio de la toma de decisión* del empaque es crear un empaque lo más óptimo posible para cada producto y es una preocupación constante de los diseñadores el que cumpla con la función de protección de los sobres, objetos, y productos.

Otro criterio sería que debe *proteger al producto*, el envase o ambos y ser promotor del artículo dentro del canal de distribución.

Como *criterio en la toma de decisión* se debe tomar en cuenta que algunas veces se pueden trasladar los gastos de publicidad al desarrollo de empaque (atractividad y funcionalidad), lo que da un posicionamiento (lugar que ocupa un producto en la competencia más efectiva en el mercado).

Para la bodega, la función del empaque es transmitir cierto mensaje al consumidor, por lo tanto, en este caso particular es parte del elemento de promoción del marketing mix.



CAPÍTULO VI:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL¹⁹

Ya vimos las diferencias que la empresa piensa promover, cómo se va a posicionar y como va a crecer. Estrategias relacionadas con el mix de marketing y otras estrategias a nivel funcional. Ahora necesitamos estudiar la estructura que va a permitir que la empresa lleve adelante estas recomendaciones de estrategias y logre sus objetivos.

Para poder identificar la estructura organizacional que mejor se adapta a las características del proyecto, se ha tomado como referencia los estudios realizados por Henry Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes”. En esta sección se presentan las ideas generales de la tesis del autor.

La estructura es definida por Mintzberg como *“la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre las diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas.”* Durante mucho tiempo se planteó que una buena estructura era una basada en reglas y una jerarquía de autoridad rígida; más recientemente, se ha generalizado la tendencia de seleccionar algunos elementos y entender a la estructura como las distintas maneras de dividir un trabajo y coordinar sus tareas.

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones. Sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.”

En síntesis, a lo que el autor hace alusión en la cita anterior es que, según su óptica, las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o

¹⁹ Mintzberg Henry, Diseño De Organizaciones Eficientes, Trad. Por Roxana M. Capmany De Frash (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992), Pág. 6. Pag 14. Pag. 114 116 117.

configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal y no logra armonía natural.

Sin embargo esto no implica que todas las organizaciones sean iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. Por el contrario, la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Primeramente, Mintzberg distingue seis **mecanismos básicos de coordinación** que pueden explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Estos mecanismos, dado que tienen como finalidad conseguir la coherencia interna de cualquier organización, han de ser considerados como los elementos fundamentales de toda estructura. Básicamente ellos son diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización, a las cuales el autor conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones²⁰. Estos mecanismos no son excluyentes y evolucionan con el tiempo.

Interesa en esta sección señalar las diferentes **partes de una organización** que ha identificado el autor. Según Mintzberg las organizaciones generalmente están compuestas por cinco partes bien identificadas y cada una de ellas contiene un tipo de personal distinto con labores distintas.

Según Mintzberg “a través del proceso de reagrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización. **El organigrama** es la representación gráfica de esta jerarquía, del resultado del proceso de agrupamiento”²¹. De esta manera las unidades y posiciones individuales se irán agrupando en lo que el autor denomina “**configuraciones**” y de esa manera se establecerá el sistema de autoridad formal y construirá la jerarquía organizacional reflejada en el organigrama. Sobre la manera en que se realizará este agrupamiento y, dada la metodología con la que se va a trabajar en el proyecto, interesa particularmente el procedimiento “de arriba hacia abajo” descrito por el autor en el cuál se empieza por las necesidades generales para llegar a las tareas específicas. Según Mintzberg, “dadas las necesidades totales de la organización -metas que alcanzar, misiones

²⁰ MINTZBERG Henry, Mintzberg y la Dirección, (España, Díaz de Santos, 1991), pág. 118

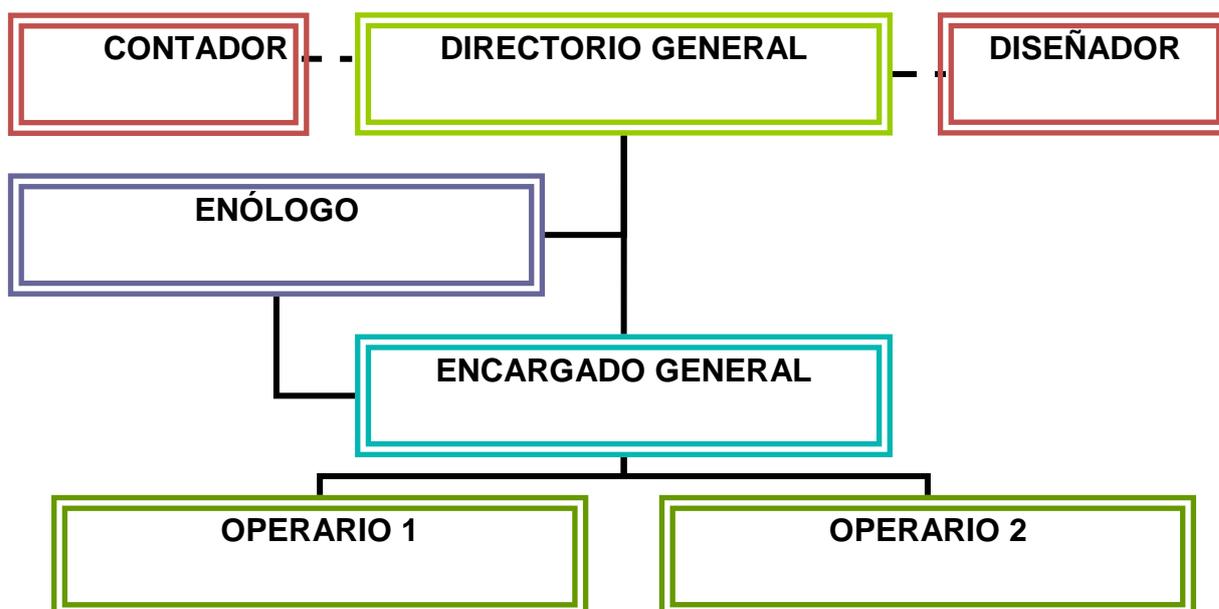
²¹ Idem, pág. 41

que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas- el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse”²².

2. ORGANIGRAMA DE LA BODEGA

Para poner en marcha la bodega se aconseja pensar en contratar a un encargado de bodega que reporta directamente a uno de los socios de la firma COLVA S.A., un enólogo y 3 operarios de manera permanente. También se hará uso, cuando sea apropiado, de los servicios de un diseñador y un estudio contable.

GRÁFICO N° 6. Estructura de la Bodega Dos Familias



FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

3. MECANISMOS COORDINADORES²³

• Adaptación mutua

“Logra la coordinación por medio del simple proceso de la comunicación informal (como el que tiene lugar entre dos operarios)” no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen. El control de la tarea corre por cuenta de los que la realizan. La adaptación mutua se logra en grupos muy pequeños, en la etapa de nacimiento de la organización (una estructura formada por tres a cinco personas) e incluso en organizaciones

²² Idem, pág. 41

²³ MINTZBERG Henry, *Mintzberg y la Dirección*, (España, Díaz de Santos, 1991), pág 16-25.

muy sofisticadas donde los distintos miembros aportan conocimientos muy especializados como ser en equipos de trabajo multidisciplinarios o consultoras.

La adaptación mutua va a ser más usado en el momento de puesta en marcha de la bodega, para lograr una buena comunicación entre los operarios.

•Supervisión directa o autoridad formal

“La coordinación se logra haciendo que una persona emita ordenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo está interrelacionado”

este es el mecanismo coordinador que mejor describe la relación entre el encargado y los tres operarios. Él va a ser quien le diga a éstos lo que se tiene que hacer,”. De esta manera, quien ejerce la supervisión (en este caso el encargado), se responsabiliza del trabajo de los demás dándoles instrucciones y controlando su trabajo.

•Normalización de los procesos de trabajo

“Alcanza la coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas (generalmente esas normas se desarrollan en la tecnoestructura para su cumplimiento en el núcleo operativo, como en el caso de las instrucciones de trabajo que surgen de los estudios de métodos y tiempos)”.

El enólogo junto al encargado general, que en conjunto forman al management team o equipo de gerenciamiento, estandarizarán el trabajo de los operarios estableciendo los procesos de trabajo para la elaboración del vino.

•Normalización de los outputs

“Logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos (también se desarrolla en la tecnoestructura, como el caso de un plan financiero que especifica los objetivos de las subunidades o las especificaciones que definen las dimensiones de un producto que se va a fabricar)”.

•Normalización de las habilidades

“(Así como de los conocimientos) es otra manera, de lograr la coordinación. Aquí, lo que se estandariza es el trabajador más que el trabajo o los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen

en el trabajo. Por lo regular, esta estandarización tiene lugar fuera de la organización y antes que el trabajador ocupe su puesto (por ejemplo, en una escuela profesional, en una universidad, etc)”.

Mintzberg estableció que, a medida que una organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, abandona el ajuste mutuo y surge la necesidad de la supervisión directa, lo que produce la primera división administrativa del trabajo y, al adquirir complejidad determinará una jerarquía de autoridad; posteriormente, aparecerán analistas que atenderán la normalización y, en la medida que la normalización asegure la coordinación, disminuirá la importancia de la supervisión directa. La normalización puede ser del proceso de trabajo, de resultados, de habilidades y destrezas o de normas y valores.

4.PARTES DE LA ESTRUCTURA²⁴

A continuación se señalan y describen brevemente las partes de una organización:

FIGURA N°7. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.

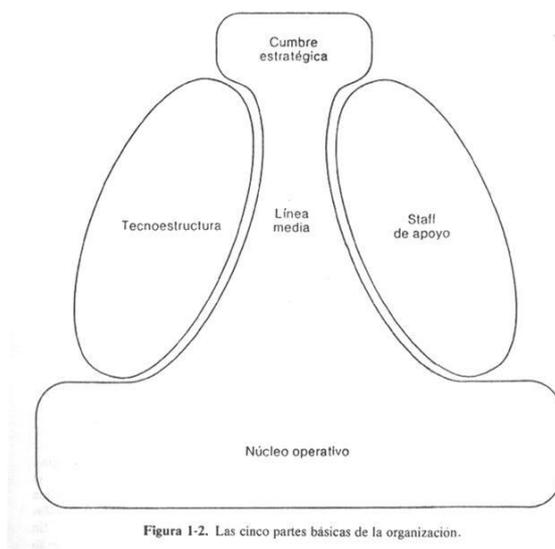


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

FUENTE: MINTZBERG, DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES.

²⁴ Mintzberg Henry, Diseño De Organizaciones Eficientes, Trad. Por Roxana M. Capmany De Frash (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992). Pág 117.

I. *Cumbre estratégica*: “Está conformada por todas aquellas personas encargadas de la dirección general de la organización. Es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder”.

En este caso, la cumbre estratégica de la bodega está conformada por los 4 socios quienes en conjunto forman lo que se conoce en el organigrama con el nombre de directorio general y todas aquellas personas que les suministran apoyo.

En definitiva, la cumbre estratégica supone la cúpula de mando responsable de la supervisión de la totalidad del sistema y quien desarrolla la estrategia organizacional y las relaciones con el entorno.

• **Núcleo operativo**

“El núcleo operativo está en la otra punta de la organización, en la base, y abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios”.

Está compuesto por todas aquellas personas que realizan el trabajo directamente relacionado con el aprovisionamiento de insumos, la transformación de insumos en productos, la distribución de la producción y los servicios de apoyo relacionados con las funciones de entrada transformación y producción. Se encargan entonces de las tareas que mantienen viva a la organización. En este caso el trabajo operativo estará desarrollada por los tres operarios.

• **Línea media**

“Es la cadena de gerentes con autoridad formal que une la cumbre estratégica con el núcleo operativo”. Son responsables de departamentos, divisiones, funciones y procesos. La misma se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

En el caso bajo análisis sólo estaría el encargado de bodega en la línea media, a medida que la misma crece con el tiempo se espera que se incorpore nuevo personal en esta parte de la estructura.

• **Tecnoestructura**

“A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo. Aquí se encuentran los analistas fuera de la corriente operacional (y en caso todo su staff de empleados de apoyo) que sirven a la organización afectando el trabajo de otros”. Son básicamente grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se ocupan de estandarizar o normalizar los proceso de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros y al estar fuera de la corriente operacional pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga pero no lo hacen ellos mismos.

Acá se podría ubicar al enólogo.

•Staff de apoyo

“Son todas aquellas unidades especializadas que existen para suministrar servicios de apoyo indirectos a la organización y están fuera de su corriente de trabajo operacional”²⁵.

Aquí se puede ubicar al estudio contable y el diseñador que proveerán a la bodega de sus servicios cuando sea necesario.

5.CONFIGURACIONES²⁶

En cada configuración, continuando con el razonamiento del autor, domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización. La bodega deberá ir adoptando aquella configuración que le permita una consistencia interna así como también compatibilidad con los factores situacionales que va enfrentando. A continuación se hace una breve descripción de las configuraciones que se cree que irá adoptando la bodega con el pasar de los años;

La bodega empezará con un tipo de Estructura simple, formada por uno o pocos

²⁶ Mintzberg Henry, Diseño De Organizaciones Eficientes, Trad. Por Roxana M. Capmany De Frash (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992). Pág 17.

administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Se caracteriza por la ausencia de elementos y sólo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados, habiendo entonces un planeamiento mínimo y coordinando el trabajo a través de la supervisión directa. Todo esto se traduce en una reducida línea media y una centralización del poder. Por lo general la estructura simple es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. Mayormente se utiliza para organizaciones jóvenes y pequeñas.

Se espera que con el pasar de los años la bodega pase a adoptar una estructura de burocracia mecánica ya que a medida que va creciendo es imposible retener todo el poder en la cumbre y se empiezan a descentralizar ciertas tareas y comenzará a tomar mayor importancia la estandarización como mecanismo coordinador. Además, hay en esta estructura una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. En general, la estructura es centralizada verticalmente y con autoridad formal concentrada en la cúspide. Se requiere de un amplio staff de apoyo debido a la necesidad que se tiene de estabilidad para operar. Este tipo de estructuras se da mayormente en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos que buscan altos niveles de eficiencia.

Por último se espera que la bodega termine adoptando como configuración la divisionalizada. Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración floja. La coordinación de la estructura se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de las distintas unidades de gestión. Las divisiones se encuentran en la línea media a cargo de gerentes responsables. Por otro lado, a diferencia de las otras cuatro estructuras, esta es una estructura compleja, una estructura superpuesta sobre otras. Generalmente se opta por esta estructura cuando los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado y para cada línea de productos que garantice la autonomía de operación en cada negocio. En un futuro por ejemplo la bodega podría tener dos unidades estratégicas una para el mercado local y otra para el mercado internacional, entonces recién ahí sería apropiado este tipo de estructura.

Es importante saber que estas configuraciones anteriormente expuestas, son típicamente puras y en la realidad no existen como tales sino que son modelos simplificados útiles para la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, pero, también la flaqueza que las debilita. Según Mintzberg, cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que, en definitiva, la organización se diseñe a sí misma con una configuración particular.

La estructura de la organización será simple y el mecanismo coordinador será una combinación de adaptación mutua entre los operarios más supervisión directa entre el encargado y los operarios complementado con estandarización de procesos, que instaurará el enólogo.

6. PROYECCIONES FUTURAS

Se espera que una vez que la bodega recupere lo invertido y aumente la participación en el mercado, tenga planes de expandir su estructura.

Esto trae principalmente dos consecuencias. Por un lado habría que renovar las tareas del personal existente en la bodega. Por el otro, sería necesario contratar más personal y agregar más procesos productivos.

A continuación, en un cuadro adjunto una breve idea de como lograr esta crecimiento. Las personas que se planea sumar a la estructura, lo que harán (de los procesos de los que se tiene pensado que formen parte) y los recursos que les serán necesarios.

TABLA N°5

Personas	Procesos	Recursos
Enólogo	Realización, control y toma de decisiones en la elaboración y conservación del vino Control de insumos secos Aplicación de sanciones	Insumos enológicos, insumos secos, datos analíticos, Instrumentos de laboratorio (refractómetro, balanzas, pehachimetro, etc.), computadora, conocimientos y experiencia
Ingeniero Agrónomo	Encargado del proceso productivo de la materia prima, control de enfermedades, manejo de personal de campo	Planillas de control de trabajos, de horarios, tijeras de podar, herramientas varias, camioneta, conocimientos y experiencia

Asesor del departamento de enología	Asesorar en la elaboración de los vinos y en la producción de los distintos cortes.	Planilla de control de producción, copa de catación, pehachimetro, hojas de cata. Conocimientos y experiencia
Personas	Procesos	Recursos
Encargado de fincas	Distribución de tareas y coordinación con el Ing. Agrónomo la realización de todos los trabajos, manejo de personal, manejo de productos fitosanitarios y manejo de horas maquinas	Productos fitosanitarios, azadas, tijeras, palas, ropa de trabajo, tractores, implementos agrícolas (arados múltiples, de rejas, rastras de discos, pulverizadoras)
Laboratoristas	Analizar periódicamente piletas de vino y cortes embotellados	Pipetas, balanzas, mechero, batería de destilación, erlermeyer, probetas y demás elementos de laboratorio.
Operarios de bodegas	Tareas de limpieza, trasiegos, clarificaciones, cortes, remontajes, recepción de los frutos en la cosecha, molienda	Elementos de limpieza, bombas, herramientas, llave de caños, mangueras, uniforme reglamentario de seguridad
Obreros de viña	Poda, ataduras, desbrotes, cruzados, despampanado, envoltura, bajar mugrones, cosecha de frutos, preparaciones de riego y riegos, manejo de tractores (arar, rastrear, echar herbicida y productos de prevención de	Tractor, pulverizadora, las rastras, arados, tijeras, ropa de trabajo, asadas, palas, mochilas atomizadoras, tijeras, caja de cosecha, bines

	enfermedades)	
Administrativos	Contabilidad, presupuesto, pagos de impuestos y servicios, liquidación de sueldos,	Computadoras, planillas, sistemas informáticos
Departamento de exportaciones	Recepción de pedidos, paso de pedidos a bodega, coordinación y consolidación de cargas,	Computadora, listas de importadores, teléfono, planillas de control y avance de exportaciones

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

7.RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN

Las estadísticas nos muestran que existe una razón principal por la que la mayoría de los negocios fracasan. Casi todos los emprendedores, empiezan un negocio creyendo que un buen producto o servicio es lo que los va a ser exitosos y durables en el tiempo. Pero se olvidan, que un buen grupo de recursos humanos y un sistema de marketing es tan o más importante que el producto en sí. Los productos y servicios de la empresa deben satisfacer y exceder las expectativas de los consumidores, pero es una buena estrategia de marketing lo que en principio atrae a los consumidores hacia nuestra empresa y es un buen grupo humano los que los hace volver.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la

combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

7.1 PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

A la hora de estudiar los recursos humanos de una organización se deben considerar los múltiples factores que condicionan las relaciones laborales dentro del rubro o industria de una empresa.

A continuación se presenta un breve análisis de los principales cambios en la industria vitivinícola y su incidencia sobre la organización del trabajo en establecimientos vitícolas.

En la última década se ha producido una reestructuración agrícola importante que sin lugar a dudas ha influido en la industria vitivinícola. De esta manera, como consecuencia de este cambio se modifican también los modelos de producción y la organización social del trabajo.

A grandes rasgos, el tema central de esta reestructuración ha sido la crisis del modelo productivista y la transición hacia otros modelos que responden mejor a los nuevos requerimientos del mercado.

Puesto en otras palabras, la producción antes se caracterizaba por un modelo de producción "fordista", que se caracterizó por la producción en masa destinada a mercados de consumo escasamente diferenciados. Ahora en cambio el mercado está moviéndose hacia una nueva tendencia caracterizada por una importante segmentación.

Varias son las variables macro y microeconómicas que intervienen en los procesos de reestructuración de la producción agrícola y que han impulsado estos cambios.

Esta segmentación del mercado trajo aparejado más exigencias para los productores. Un cambio en el modelo de producción era necesario para seguir siendo productivos. Algunas exigencias fueron: la modernización tecnológica, el aumento de la calidad de los vinos finos, la

diversificación de la producción, el desarrollo de mercados, la imposición de nuevas marcas, el incremento de la superficie cultivada con cepajes para la producción de uvas de calidad, la modernización del sector primario y el aumento de la integración entre productores y bodegueros.

FLEXIBILIDAD CUANTITATIVA Y CUALITATIVA²⁷

Cuando se habla de flexibilidad en el mercado de trabajo rural, según Lara Flores, se pueden diferenciar dos tipos: la flexibilidad cuantitativa y la flexibilidad cualitativa.

La flexibilidad cuantitativa, que es tradicional en la agricultura, hace referencia a la eventualidad del empleo y está marcada, entre otros, por: variaciones estacionales de la demanda, variabilidad de horarios, salarios y modalidades de pago (por tarea, a destajo o por producto). La flexibilidad cuantitativa sería una adaptación al carácter cíclico y estacional de los procesos productivos en la agricultura y a las necesidades de las empresas de ajustar con rapidez la cantidad de trabajo al comportamiento de la producción.

En cambio, la flexibilidad cualitativa, hace referencia a una serie de fenómenos asociados con los procesos de reestructuración en la agricultura y que inciden sobre la demanda de la fuerza de trabajo y la organización del trabajo, que se caracterizan por nuevas exigencias de calificación, especialización, estímulos a la productividad, multifuncionalidad y organización de la fuerza de trabajo en equipos e implicación de los trabajadores en todo el proceso productivo. La aparición de formas de flexibilidad cualitativa está íntimamente relacionada con el control de calidad y con la incorporación de nuevas tecnologías que exigen nuevos conocimientos.

Estas categorías de análisis descriptas sirven para entender algunos comportamientos que se observan en el mercado de trabajo rural relacionados con la actividad vitícola en la Provincia de Mendoza a partir del proceso de reestructuración ocurrido en la última década.

Debe entenderse primeramente que ninguna flexibilidad en la fuerza laboral de las descriptas es preferente frente a la otra. Por el contrario, se necesita de ambas, flexibilidad cuantitativa y flexibilidad cualitativa, para poder ajustar íntegramente los requerimientos productivos a la mano de obra.

Si analizamos ahora la reestructuración del sector agrícola antes mencionada, teniendo presente esta clasificación se puede luego precisar, en términos cuantitativos, que ha habido

²⁷ www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/.../012.pdf

una importante disminución en la demanda de mano de obra. Dicha disminución, tal y como ya se puede figurar, se genera en gran parte debido al cambio en el modelo productivo antes mencionado siendo que los volúmenes producidos se redujeron sustancialmente y con ello los requerimientos de mano de obra. Sin embargo aparece aquí otro factor importante que prima sobre la disminución de la mano de obra en términos cuantitativos, este es la modernización del sector primario. Como un requisito para no perder competitividad, el sector primario ha ido adoptando nuevas tecnologías, dentro de las que se pueden destacar: el riego presurizado, el sistema de conducción por espaldero y la adopción de nuevas maquinarias y herramientas, que hacen el trabajo del operario mucho más eficiente. Como ya se mencionó, esto conlleva a una disminución de las necesidades de mano de obra pero también tiene una doble implicancia: el incremento de la capacitación y especialización de la fuerza de trabajo.

Este incremento de la capacitación y especialización de la fuerza de trabajo mencionado último en el párrafo anterior lleva a precisar ahora en términos cualitativos.

En primer lugar al aumentar los requerimientos en capacitación y especialización de la mano de obra, se genera un proceso de profesionalización de los procesos de trabajo en los viñedos de uvas finas en toda la estructura agroindustrial. Además, a esta profesionalización se le agrega, en algunas empresas, la tendencia a la certificación de normas de calidad. Esta tendencia ha producido una mayor racionalización en la organización de los procesos de trabajos tendientes a disminuir los costos y aumentar la eficiencia de las empresas, la cual se manifiesta en una planificación de todas las actividades en función del tiempo y de los costos, así como una evaluación y seguimiento permanente de los procesos e insumos que han intervenido en la obtención de un determinado producto o materia prima. De nuevo se ha producido una disminución de la demanda de mano de obra producto de los cambios cualitativos y condescendentes a la mencionada anteriormente en términos cuantitativos.

Retomando, antes de terminar el análisis de la flexibilidad cualitativa de la mano de obra, encontramos un factor de especial interés para el análisis de este trabajo: las relaciones entre la bodega y el viñedo.

Como en todos los casos, los cambios en el sector primario surgen a partir de una tendencia marcada en la vitivinicultura hacia la implementación de las prácticas necesarias para el logro de la calidad en la materia prima que exigen los vinos finos. Por ello, surge para las bodegas la necesidad de ejercer un mayor control en la producción de la materia prima, o sea en la producción de uvas. Se origina entonces una asociación mucho más estrecha desde el punto de vista técnico y una mayor injerencia de las necesidades de la industria dentro de los

procesos de producción primaria. La necesidad de controlar el proceso de producción por parte de la industria se extiende más o menos automáticamente al proceso de trabajo a través de distintas formas de supervisión y monitoreo de los cultivos que implican una fuerte dependencia del productor de las decisiones de la industria y de sus necesidades de mercado y la consiguiente pérdida de autonomía.

En la práctica funciona de la siguiente manera: el enólogo es quien define el o los tipos de materia prima que requiere el diseño de los vinos y el ingeniero agrónomo (en este caso uno de los cuatro socios que conforma el directorio general) junto con el enólogo, planifican y determinan las labores culturales en el viñedo a lo largo de todo el ciclo productivo y el tratamiento que se le dará a las uvas hasta su ingreso a la bodega. De este modo, los controles sobre los viñedos se hacen más estrictos, sobre todo en el caso de las uvas finas que serán destinadas a la elaboración de vinos de la más alta calidad y precios (premium y super premium), por lo que surgen así viñedos trabajados en forma diferencial para cada tipo de vino fino y para cada variedad. Sin embargo todos los trabajos se sustentan en el logro de dos metas básicas: calidad y sanidad de las uvas. El resto es aportado por la naturaleza, incluyendo las características de la zona (altura), de los suelos, del clima y las condiciones meteorológicas de cada cosecha. Cada uno de estos elementos es claramente identificado porque aportan valor agregado al producto final.

El ingeniero agrónomo y el enólogo están comprometidos en un monitoreo continuo del tipo y calidad de las tareas realizadas en el viñedo, de los insumos utilizados -previando sus posibles efectos residuales sobre el vino a elaborar- y en la determinación de los rendimientos productivos exigidos, que controlan desde la poda y asimismo con indicaciones precisas del control del riego. También evalúan el impacto de las variaciones climáticas sobre la producción.

Si se analiza puntualmente las relaciones entre las bodegas y los productores proveedores de materia prima (siendo el caso del proyecto en cuestión) encontramos que por lo general el ingeniero agrónomo de la bodega trabaja en equipo con el productor y sus obreros. En este caso como la uva para la producción de vinos proviene de viñedos que son propiedad de la sociedad, es el ingeniero agrónomo quien debe capacitar a los productores y observar la evolución de la producción, además de controlar y organizar el proceso de trabajo. Esta organización tiene una complejidad creciente a medida que aumenta el número de productores vinculados o integrados de hecho a las bodegas y a medida que se diversifican las variedades y calidades de uva exigidas por la industria en función de la complejidad de sus estrategias productivas y comerciales.

El control de la poda, el asesoramiento sobre riego y los tratamientos fitosanitarios son puntos críticos de capacitación y control técnico. Esta relación entre el ingeniero agrónomo, el enólogo y los productores se intensifica en las semanas anteriores a la cosecha debido a que, por medio de muestreos de racimos, se va chequeando el grado de madurez de las uvas para determinar el momento justo de la cosecha. Esta es una instancia de control fundamental para asegurar al máximo la calidad futura del vino a obtener. Siendo la poda y la cosecha dos momentos críticos del proceso de trabajo, algunas bodegas proveen al productor sus propias cuadrillas de obreros especializados.

Otra instancia de control y planificación está dada por la calidad de la cosecha, que hace a las condiciones en las que los racimos deben llegar a la bodega para resguardar la calidad de la uva fina. Esto ha implicado, en el proceso de trabajo, el desarrollo de nuevos procedimientos de cosecha: el empleo de la tijera para cortar el racimo, la limpieza del racimo cortado, sin el agregado de hojas ni ramas, el resguardo de la integridad del grano para evitar roturas, pérdida de jugo y oxidación y la cosecha en bins o bandejas para contrarrestar el aplastamiento. También se ha incorporado la práctica de disminuir el tiempo de transporte de la uva desde la viña a la bodega, lo que implica nuevas formas de flexibilidad cualitativa, basada en la incorporación de nuevas pautas culturales en las formas y en la organización del trabajo.

7.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Los empleados permanentes, temporarios y profesionales serán seleccionados de la siguiente manera;

Para cubrir el puesto de enólogo, se busca una persona de mediana edad con experiencia en asesoramiento en diversos campos implantados con diferentes variedades.

El encargado general será el Ingeniero José María Colombi. Ingeniero Industrial recibido en la Universidad de Mendoza, Quien se encuentra haciendo un postgrado en la ciudad de Buenos Aires por el momento y trabajando en el área comercial de la bodega Beumayén. Por su experiencia, sus conocimientos y su carisma se lo considera la persona idónea y de extrema confianza para ocupar este cargos. Se caracteriza por ser una persona seria, responsable y sociable. Estas cualidades y su notable espíritu de líder, en conjunto a sus conocimientos en administración de empresas, e ingeniería industrial lo determinan como el perfil necesario para la organización general.

El directorio estará conformado por los 4 socios de Valco S.A y las decisiones serán tomadas en conjunto con reuniones periódicas.

Para llevar la contabilidad, se trabajará en forma conjunta con un estudio contable externo que se buscará cuando se lo considere apropiado. Entrarán en la preselección aquellos contadores con vasta experiencia en contabilidad, impuestos y sueldos de diferentes bodegas mendocinas.

El diseñador de la etiqueta fue la Sra. Claudia Zirulnik. Ha trabajado en los últimos 3 años en la parte de diseño de logos, etiquetas, packaging y cápsulas para numerosas bodegas. Esto lo convierte en la persona idónea para ocupar este puesto

Para la selección del personal se tienen en cuenta la calidad de los estudios realizados y la potencialidad personal de cada profesional y trabajador.

Operarios: La selección estará a cargo del encargado general quien tiene un profundo conocimiento del sistema de producción. Preferentemente se buscarán operarios que ya cuenten con experiencia en este tipo de tareas en otras bodegas.

En general se buscan personas hábiles, sociables, responsables y con experiencia y estudios universitarios completos. Se pretenderán egresados de la Universidad Nacional de Cuyo o Universidad de Mendoza (las mejores universidades de Mendoza en carreras afines a las Ciencias Económicas e Ingenierías). Será excluyente poseer nivel de inglés fluido (como mínimo se pedirá un nivel de First Certificate de Cambridge University). El reclutamiento de esta persona será mediante los servicios ofrecidos por la multinacional Manpower. La decisión final de todos los empleados escogidos está a cargo del directorio general de la bodega.

7.3 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Se brindará capacitación al encargado en cursos de exportación de vinos dictados por Pro-Mendoza (agencia para la promoción de productos mendocinos en el mundo). Asimismo se entrenará a los operarios y enólogo para introducirlos en el funcionamiento de la bodega. La capacitación estará a cargo del encargado general de la bodega. Se prevé además en el futuro capacitar al personal que se vaya incorporando. Las capacitaciones tienen como objetivo final el crecimiento de la bodega, su expansión tanto en la producción, como en el reconocimiento mundial por su calidad e innovación.

7.4 SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Las mismas serán presentadas más adelante en el apartado de análisis financiero. Los precios por sus servicios fueron establecidos de acuerdo a valores en el mercado y pueden surgir modificaciones al momento de implementación del proyecto.

SOCIOS Y EQUIPO DE MANAGEMENT

Los socios de la sociedad serán los encargados de la planificación, organización, dirección y control de todo el funcionamiento de la bodega. Los socios y el equipo de Management son las personas que junto al encargado general (el hijo mayor de uno de los socios), idearon el proyecto y quienes aportaron el capital inicial necesario para ponerlo en marcha. El equipo de Management estará compuesto por el gerente general y el enólogo.

CAPÍTULO VII:
ANÁLISIS OPERATIVO
Y
PLAN DE PRODUCCIÓN



CAPÍTULO VII. ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN.

1. ELABORACIÓN

FICHA TÉCNICA

Malbec Súper Premium y Syrah Súper Premium: Ambas variedades van a ser elaboradas con uvas de primer nivel y añejadas 12 meses en barricas de roble de primer uso. A su vez, el Malbec que se va a utilizar es de la zona de Agrelo (Lujan de Cuyo), terruño denominado como el de mejor Malbec del mundo por las propiedades que poseen sus viñedos.

FICHA TECNICA MALBEC BALCON DE LOS ANDES:

Enólogo: Mathew Grassin

Agrónomo-Vitivinicultor: Mathew Grassin y Oscar Laguna

Denominación: Agrelo, Luján de Cuyo, Mendoza.

Variedad: Malbec 100%

Cosecha: 2009

Rendimiento por hectárea:

Vendimia: 1 semana Abril

Producción: 2821 cajas de 6 botellas

Filtrado: Intermedio

Barricas: Roble francés 50% nuevas, 50% primer uso

Permanencia en barricas: 12 meses

Alcohol: 14,1% vol.

Acidez: 5.36 g/l ácido tartárico

pH: 3.72

FICHA TECNICA SYRAH BALCON DE LOS ANDES:

Enólogo: Mathew Grassin

Agrónomo-Vitivinicultor: Mathew Grassin y Oscar Laguna

Denominación: Chapanay, San Martin, Mendoza.

Variedad: Syrah 100%

Cosecha: 2009

Rendimiento por hectárea:

Vendimia: 4 semana Marzo

Producción: 4700 cajas de 6 botellas

Filtrado: Intermedio

Barricas: Roble francés 50% nuevas, 50% primer uso

Permanencia en barricas: 12 meses

Alcohol: 13.8 % vol.

Acidez: 5.30 g/l ácido tartárico

pH: 3.69

2.NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN

MATERIA PRIMA:

TABLA N°6

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Uva Malbec	16500 kg	33000 kg	49500 kg
Uva Syrah	27500 kg	55000 kg	82500 kg

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

INSUMOS:

TABLA N°7

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Botellas	45200	90300	135400
Corchos	45200	90300	135400
Etiquetas	45200	90300	135400
Contra etiquetas	45200	90300	135400
Capsulas	45200	90300	135400
Cajas	7600	15100	22600

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

MAQUINARIA:

TABLA N°8

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tolva	1	1	1
Despalilladora	1	1	2
Bomba	1	1	2
Pileta Fermentacion	34000	68000	102000
Prensa			
Pileta Almacenamiento	34000	68000	102000
Barricas	136 nuevas	135 nuevas 135 primer uso	204 nuevas 204 primer uso

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

3.PLAN DE ELABORACION INDUSTRIAL DEL VINO TINTO

Como materia viva y en constante evolución, el vino varía con el tiempo y es el resultado de una comunión de factores: el clima y el suelo donde maduraron las uvas, el método de cosecha, los hombres y mujeres que intervienen en las labores culturales en el viñedo y durante la vinificación, los métodos de conservación, entre otros.

Para hacer buen vino se necesitan uvas sanas, en estado de madurez apropiado. Dado que es un producto natural, es susceptible a diferentes transformaciones, por ello debe ser guiado con pericia y cuidado por los técnicos.

Existen tres tipos de vinos, blancos, tintos y rosados. Cada uno de ellos, tiene un proceso de elaboración diferente. Para este trabajo, sólo resulta conveniente profundizar en la elaboración de variedades tintas. La bodega intenta diferenciarse de la elaboración industrial trasladando al vino adhiriendo aromas y sabores con procesos diferenciales a los industriales.

Para producir el vino la bodega contará con un establecimiento propio, preparado con una capacidad de 100.000 litros para las distintas variedades producidas (Malbec y Syrah) y

para prestar el servicio de guarda a terceros. La misma está ubicada en Carrodilla, Luján y estará al momento de puesta en marcha equipada completamente con tecnología de punta.

El proceso de elaboración del vino es el siguiente:

La producción de un viñedo tarda al menos cinco años para que pueda alcanzar su óptimo nivel de producción. Una vez completado este proceso de crecimiento de la vid, la planta está en condiciones óptimas para otorgar sus uvas. Para iniciar la cosecha la uva debe tener entre 11-11.5° Baumé²⁸, si las uvas son propias y 12-12.5° Baumé, si las uvas son de un tercero.

Para empezar la elaboración la bodega debe contar con controles de sanidad y con una buena provisión de anhídrido sulfuroso (SO₂), anhídrido carbónico (CO₂) y de nitrógeno (N), ya que estos son los gases principales para mantener una muy buena sanidad.⁸

La época de cosecha de los varietales tintos Malbec y el Syrah se realiza a fines de marzo y principios de abril en Mendoza, Argentina. Así constituyen las denominadas cosechas tardías debido a que otros varietales se comienzan a cosechar a partir de los primeros días de febrero.

Antes del comienzo del proceso de elaboración la bodega deberá asegurarse de que se haya limpiado toda la bodega y que las maquinarias que intervendrán en el proceso estén en condiciones.

Posteriormente comienza el proceso dentro de la bodega, en la denominada “pesada”, momento en el cual se pesa la uva de la variedad tinta que utilizarán como Malbec y Syrah.

Posteriormente se desarrolla la etapa de molienda. En ella la uva es depositada en los lagares, los cuales poseen un tornillo sin fin que empuja la uva hacia las moledoras. Allí, son separados el escobajo y las hojas de los granos de uva.

De estos últimos se obtendrá el mosto, el hollejo y las semillas. Las semillas serán eliminadas al igual que el escobajo y las hojas. El orujo del vino tinto va a destilería porque tiene alcohol y el escobajo se utiliza para mejorar el suelo, le da a ésta una consistencia de impermeabilidad.

²⁸ La escala Baumé es una escala usada en la medida de las concentraciones de ciertas soluciones (jarabes, ácidos). Fue creada por el químico y farmacéutico francés Antoine Baumé(1728–1804) en 1768 cuando construyó su aerómetro. Cada elemento de la división de la escalera Baumé se denomina grado Baumé y se simboliza por °B o °Bé.

A continuación, en la famosa etapa de fermentación, el mosto ingresa a los tanques de acero inoxidable junto al hollejo y allí comienza el proceso de fermentación a una temperatura de 20-24°C durante 6-8 días.

Luego se inicia el descube. En este proceso se separan el hollejo del vino, mediante bombas. El hollejo sufre una prensada y si el vino obtenido es de baja calidad sigue un proceso distinto y si la calidad es buena es agregado al vino obtenido por fermentación, continuando su mismo proceso de vinificación.

Prontamente se inicia el primer trasiego, que es cuando se eliminan las levaduras y otros tipos de sedimentos, mediante bombas y de un tanque a otro; y el segundo trasiego cuando el vino es conducido a otro tanque para hacer el segundo trasiego por medio de bombas. El segundo trasiego se efectúa para separar las borras más finas y las levaduras que pueden haber quedado en el vino.

Ulteriormente, en la etapa de clarificado, se realiza en otro tanque de acero inoxidable con bombas y con bentonita. Aquí se purifica el vino durante 24-48-72 horas. Después se realiza un trasiego para eliminar la bentonita.

Por último se filtra el vino (filtrado): Aquí se limpia el vino mediante filtradores y con el agregado de tierras filtrantes. Posteriormente, se hacen trasiegos para eliminarlos restos de tierras filtrantes.

Una vez realizado el filtrado, los tanques en los que se encuentra el vino deben ser precintados por los operarios para no ser tocado hasta el momento del fraccionamiento. Una vez que el vino está en condiciones para ser fraccionado, se retiran los precintos antes colocados y es en esta etapa que el vino de los tanques espera a las, fraccionadoras móviles donde se llenan las botellas, se tapan, se etiquetan y se acomodan en cajas para ser comercializadas. En este proceso colaboran los operarios nuevamente, con la supervisión del encargado de la bodega.

“Fraccionadoras móviles” en este caso aconsejo a la bodega utilizar el servicio prestado por la empresa “Rodan” quien es actualmente la empresa más grandes de la región de Cuyo que brinda este servicio y está instalada en la provincia de Mendoza. Estas herramientas móviles embotellan y etiquetan vinos a domicilio.

Las fraccionadoras móviles viajan por las diferentes bodegas PyMEs embotellando vinos a aquellos elaboradores que no son lo suficientemente grandes como para pensar en invertir en una fraccionadora propia.

Modo de funcionamiento:

Las fraccionadoras móviles vienen montadas en semirremolques que se estacionarán en la puerta de la bodega. Adentro, un grupo de ingenieros, técnicos, enólogos y operarios se encargan de filtrar, llenar las botellas de vino, taparlas con corchos y etiquetarlas con goma o autoadhesivos, todo con la máxima tecnología.

Hay algunos modelos que ofrecen incluso un láser para hacer reimpresiones en etiquetas, lo último disponible en el mercado.

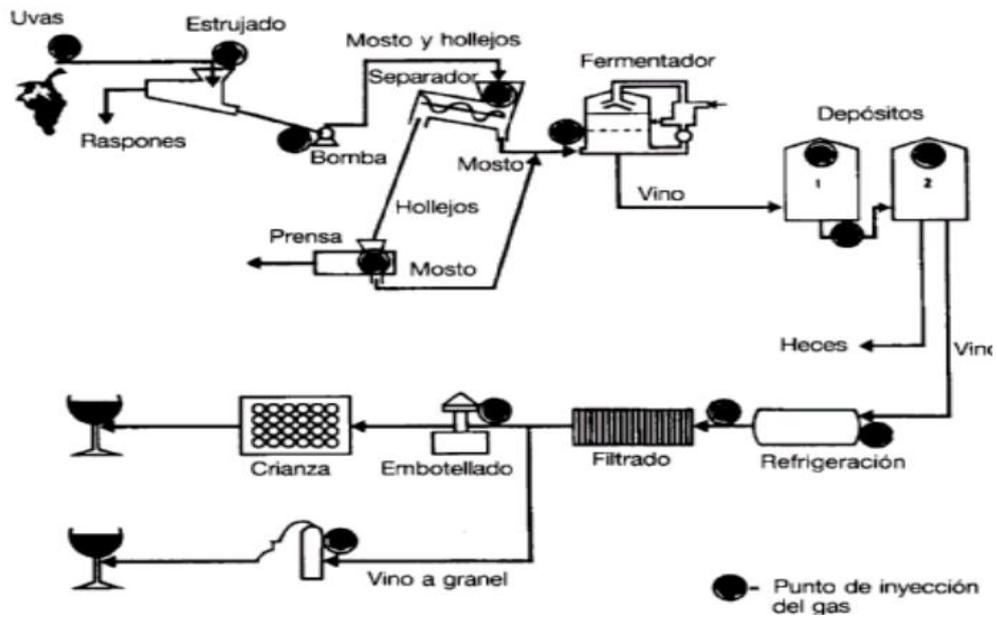
En una hora pueden llenar de 2.000 a 2.500 botellas y se alquilan a partir de la 13.000 botellas en adelante, sin límite de cantidad. El alquiler se paga por botella.

Es muy importante recalcar que para un pequeño bodeguero (menos de 2.000.000 de litros) es casi inalcanzable comprar una fraccionadora propia, por lo tanto, esta solución es fundamental para poder elaborar el vino propio.

Debido al alto costo inicial que demanda comprar una fraccionadora fija propia, durante los primeros años, hasta que los ingresos proyectados otorguen la rentabilidad necesaria, se ira previsionando una cuenta especifica para la compra de fraccionadora.

4.FLUJO DE ELABORACION:

GRÁFICO N° 9: FLUJO DE ELABORACIÓN



FUENTE DE ELABORACIÓN ROPIA.

CAPÍTULO VIII:
RESÚMEN LEGAL
Y
REGISTRO DE MARCA



CAPÍTULO VIII. RESUMEN LEGAL Y MEDIO AMBIENTAL

1. HABILITACIONES

Para funcionar una bodega en la provincia de Mendoza legalmente deben realizarse previamente a su funcionamiento los siguientes trámites:

HABILITACIÓN MUNICIPAL

Se debe cumplir con todas las normas de seguridad e higiene, para que la Municipalidad de Lujan de Cuyo, certifique, apruebe y legalice la Habilitación Municipal del Departamento de Lujan de Cuyo, Mendoza. Para ello se deberán presentar los siguientes documentos:

- Fotocopia del DNI. Titular.
- Fotocopia de un recibo de Servicios Generales: boletas de energía e impuesto inmobiliario
- Fotocopia del contrato de alquiler sellado por la Dirección General de Rentas.
- Fotocopia del contrato social.: S.R.L.
- Fotocopia del comprobante de inscripción ante AFIP.
- Fotocopia del comprobante de inscripción de la Dirección General de Rentas de la Provincia de Mendoza.
- Fotocopia del análisis efectuado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura
- Habilitación del INV

INSCRIPCIÓN DE BODEGA POR EL INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

Esta inscripción le permite a la persona física o jurídica poder realizar la industrialización de las uvas para la obtención de Vinos. El trámite se debe realizar en la jurisdicción de la Delegación del INV en donde se encuentra la ubicación física del establecimiento. Por lo tanto se realizara en la Ciudad de Mendoza. Requisitos:

- Nota de solicitud de inscripción por triplicado
- Dos ejemplares de los Planos y Croquis de Ubicación
- Copia del Certificado de la Habilitación Municipal

- Poder Especial (dos copias)
- CUIT.
- Acta de Constitución de la Sociedad (Dos copias autenticadas).
- Contrato de Locación (Copias certificadas y constancia de pago de sellos).
- Manifestación de bienes o Ultimo balance firmados por un Contador Público Nacional certificado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Confección Formulario 1829 Declaración Jurada de Equipamiento e Infraestructura del Establecimiento por duplicado.
- Confección Formulario 1291 de Declaración Jurada de Capacidad Real de Vasija por duplicado

INSCRIPCIÓN COMO EXPORTADOR:

Esta inscripción le permite a la persona física o jurídica, poder exportar los productos vitivinícolas definidos en la Ley 14.878. Este trámite se debe realizar en la jurisdicción de la Delegación del INV. Requisitos:

- Estar inscripto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- Presentar por duplicado la Solicitud de Inscripción como Exportador de
- Productos Vitivinícolas (este formulario es provisto por la Delegación del INV).
- Comprobante de Inscripción en la AFIP.
- Constancia Oficial de los integrantes de la Sociedad (puede ser una fotocopia del formulario AFIP F-460).

ALTA AFIP

Procedimiento de inscripción

- Presentación de la Solicitud de CUIT
- Estado de Solicitud - Presentación de Documentación
- Obtención del Número de CUIT
- Alta de Impuestos y/o Regímenes
- Sucursales y otros establecimientos

ALTA DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS, PROVINCIA DE MENDOZA

Para la inscripción se deberán completar los siguientes requisitos

- CUIT/CUIL Ej.27-12345678-0. Constancia de inscripción en AFIP
- Habilitación Municipal
- Nombre y Apellido o Razón Social
- Profesión
- N° Matricula
- Teléfono
- E-mail
- E-mail Alternativo
- Provincia
- Departamento
- Localidad
- Calle
- Número
- Piso
- Número de Departamento

HABILITACIÓN TURISMO

RESOLUCION N° 187/0813. Marco Regulatorio sobre los Servicios de Prestadores de enoturismo. Requisitos específicos para BODEGAS:

- Planos indicando sistema de seguridad de la zona destinada para las visitas, alarma contra incendio y salidas de emergencia señalizadas.
 - Señalización del lugar. Indicar cuando la misma sea en más de un idioma
 - Información detallada de los servicios que brinda: eventos, degustaciones, recorrida de los viñedos, espacios para museo, biblioteca, salas de arte, espectáculos artísticos, etc
- Detallar las características arquitectónicas
- Detallar si el lugar tiene tradición histórica patrimonial.

REQUISITOS ESPECÍFICOS VINERÍAS Y CAVAS

- Servicios que brinda
- Información de los eventos que realizan.
- Baños separados por sexo, en caso que realicen visitas guiadas, conferencias, exposiciones, etc.

2.CONTRATOS Y PATENTES

La empresa irá tras una estrategia de marca, con la que busca que el cliente se identifique con la bodega y prefiera sus productos al de la competencia. No va tras una estategia de precios bajos para lograr participación en el mercado, sino más bien busca que el cliente asocie con su marca cualidades distintivas de aroma y sabor. Por tanto, el éxito de esta bodega depende en gran parte de la imagen percibida por el consumidor. Se considera fundamental que el mensaje transmitido para asegurar que la compañía sea reconocida en el mercado debe ser protegido tan eficientemente como sea posible.

Excelentes productos o servicios pueden ser ofrecidos, pero si el público es incapaz de diferenciarlos claramente, pasaran inadvertidos a la sombra de aquellos con mayor presencia en el mercado.

Los consumidores son atraídos por las marcas que representan calidad y confiabilidad, y es por esta razón que las marcas comerciales, que son las que permiten a los productos/servicios ser distinguidos en el mercado, deberían ser protegidas cuidadosamente.

Se aclara a la bodega que el medio de proteger la identidad de la compañía es a través del registro de su marca comercial.

Por ello se considera apropiado inscribir la marca “Balcones De Los Andes” en la Dirección de Marcas del Instituto Provincial de la Propiedad Industrial

Dicho registro de la marca comercial permitirá identificar a la compañía, les otorgará el derecho exclusivo de usar la marca comercial para identificar todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía.

Por ello se aplicará la inscripción de la marca “Balcones De Los Andes” haciendo cumplir La Ley 22.362 y el Decreto Reglamentario 558/8, modificado por Decreto 1141/03, que garantizan el proceso bajo el cual es posible registrar una marca comercial.

La misma se realizará en el Instituto Provincial de la Propiedad Industrial en la Capital Federal de la Republica Argentina.

CAPÍTULO IX:

FACTIBILIDADES



CAPÍTULO IX. FACTIBILIDAD.

1.GENERALIDADES

Se entiende como factibilidad, la posibilidad o probabilidad de éxito que tiene la bodega. Para ello se manejarán tres niveles en el presente capítulo:

Factibilidad técnica: hace referencia a los fundamentos técnicos de las decisiones adoptadas y resumirá los resultados de cada etapa del proyecto.

En el caso bajo análisis, se observa la factibilidad técnica en la incursión y el desarrollo de nuevos mercados. Luego, se deberá evaluar las inversiones en nuevas tecnología o sistemas para la empresa. Son todos aspectos que demuestran que el proyecto no tan sólo se puede poner en marcha sino que también puede mantenerse en el tiempo.

Factibilidad económica: Un sistema puede ser factible desde el punto de vista técnico u operacional para la organización, pero si no es factible en términos económicos el mismo no podrá ser implantado.

Por ejemplo se puede observar la factibilidad económica en los costos de producción, los tiempos y las ganancias provenientes de dicha actividad.

Factibilidad financiera: Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados del plan de negocios.

Se entiende por factibilidad el grado en que el proyecto permite que la organización logre sus objetivos generales.

2.FACTIBILIDAD TÉCNICA

Se observa a través de una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra para mantenerla en el tiempo.

Esto implica:

-Correcto funcionamiento del producto o servicio (Se puede reflejar en como las ventas van incrementando con el tiempo.)

-Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores. (Se refleja en los proyectos de la bodega de integración hacia adelante para aumentar el control sobre los distribuidores de sus productos (mayoristas y minoristas) para así tener mayor influencia sobre la satisfacción del cliente.)

-Escalas de producción (es posible ampliar o reducir la producción).

Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto; ¿como se obtuvo o se obtendrá la tecnología necesaria?; ¿cómo se capacitará al personal del plantel?, ¿si existen proveedores alternativos a los seleccionados?....

3.FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

Costos: Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.

Ventas: En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente como se ha definido este. Debe mostrarse también estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos 1 año, justificando como se han calculado (a través de investigaciones de mercado, estadísticas anteriores...)

La factibilidad económica nos hace ver si el esfuerzo necesario para poner un producto a la venta se justifica dada la ganancia que deja para la bodega dicha actividad. Un proyecto empieza a generar ganancia cuando las ventas cubren los costos. Por eso resultó necesario calcular el punto de equilibrio de la producción; es decir, el nivel de producción que cubrirá los costos fijos y variables. A partir de esa cantidad todo lo que se genera con dicha actividad son ganancias para la empresa.

Para calcular el nivel de equilibrio de la producción resulto necesario calcular;

CÁLCULO DEL PRECIO PROMEDIO DE VENTA UNITARIO (POR BOTELLA)²⁹

CÁLCULO DEL COSTO VARIABLE UNITARIO (POR BOTELLA)³⁰

CÁLCULO DEL COSTO FIJO TOTAL ANUAL.³¹

Se estimó el nivel óptimo de producción en base a una tabla³² en que se calculó costos fijos, variables y totales; costos e ingresos marginales, ingreso por venta e ingreso por guarda a terceros y ganancias de la bodega. En base a esos datos se tuvo una justificación sólida y se concluyó que;

TABLA N°10

COSTO FIJO TOTAL	CF/(P-CV)
ANUAL PUNTO DE EQUILIBRIO	
CANTIDAD	33,433.57
%PRODUCCION AÑO 1	134.99%

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Este análisis permite ver que en el año uno se produce un 34.99% más del nivel de equilibrio. Quiere decir que el nivel de producción del primer año alcanza para cubrir costos fijos y variables y además deja cierta ganancia a la empresa.

4.FACTIBILIDAD FINANCIERA

Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios.

Se ha elaborado una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenados en forma cronológica. El horizonte de planeamiento (16

²⁹ VER ANEXO (4) PRECIO PROMEDIO DE VENTA POR BOTELLA

³⁰ VER ANEXO (5) COSTO VARIABLE POR BOTELLA

³¹ VER ANEXO (6) COSTO FIJO ANUAL

³² VER ANEXO (7) DATOS PARA CALCULAR EL NIVEL ÓPTIMO DE PRODUCCIÓN

períodos) es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización.

Es importante utilizar algunos indicadores financieros, tales como: Período de recupero, VAN, TIR. Estos indicadores son criterios de decisión que advierten a la empresa sobre la conveniencia de adoptar un determinado curso de acción. En este caso sobre la rentabilidad que tendrá para la empresa poner en marcha la bodega a principios del 2012.

Para una mejor interpretación de la factibilidad financiera se considera apropiado estructurarla en una serie de pasos lógicos.

A. DECISIONES FINANCIERAS

B.DECISIONES DE INVERSIÓN

C.DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

D.TASA DE COSTO DE CAPITAL

D.1 COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS INVERSIONISTAS

E.CÁLCULOS

F.FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

G.CRITERIOS DE DECISIÓN

H.VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA

A. DESICIONES FINANCIERAS

Para evitar una mala decisión financiera, resulta necesario contar con un panorama general de los efectos de la economía mundial, nacional y provincial.

Pareciera ser que el 2011 es un buen momento para invertir dado que la economía se encuentra en un momento de expansión al igual que el sector de la vitivinicultura.

La crisis financiera mundial, impactó a los países y sus sectores de formas variadas. En el caso de la vitivinicultura cae la demanda de vinos de mesa pero se ve un incremento en el consumo de vinos finos de alta calidad, segmento donde se enfocará la bodega.

En cuanto a la Argentina, puntualmente, nos encontramos en etapa de expansión y crecimiento económico, motivo por el cual ciertos indicadores se mantendrían momentáneamente. Toda esta reactivación trajo aparejada una tasa de inflación³³ del 24%.

³³ INCREMENTO SOSTENIDO DEL NIVEL GENERAL DE PRECIOS

Esta situación desató que fuera un buen momento para invertir pero sin perder de vista la fluctuación de los precios.

Las principales decisiones financieras de una organización empresarial comprenden la determinación de la mejor alternativa de inversión y la selección del esquema de financiamiento adecuado siendo el objetivo final maximizar el valor de la empresa.

Las decisiones financieras se reflejarán en sus estados financieros, llámese estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja y balance general. Es en este último en que se aprecia el esquema de financiamiento utilizado para ejecutar las inversiones donde la inversión constituye el activo y el financiamiento con deuda forma el pasivo y el aporte de capital propio da lugar al patrimonio neto. El 100% de la inversión (activo) está financiado en su totalidad (pasivo más patrimonio). Con cuánto de deuda y cuánto de capital propio conviene financiarse, depende del sector económico, del tipo de negocio, de las características de los inversionistas y acreedores.

B. DECISIONES DE INVERSIÓN

Entre las alternativas de inversión, destacan: la instalación de un negocio nuevo, la ampliación de la capacidad de planta existente y la modernización de las instalaciones de producción.

El tema a ser desarrollado en este trabajo es como determinar la rentabilidad y el riesgo de poner en marcha una bodega, por lo que hace falta proyectar un flujo de caja bajo determinadas premisas y definir el costo del dinero.

C. DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

Asimismo, para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, llámese dinero o fondos, por lo que hace falta determinar las opciones de financiamiento y medir el impacto de éstas en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos tienen un costo, que debe ser compensado por la inversión a financiar; en principio, un financiamiento será conveniente cuando su costo porcentual sea igual o menor que el retorno o rentabilidad de la inversión.

Entre las alternativas de financiamiento, se tienen la deuda y el capital propio.

La deuda proviene de los acreedores, quienes exigen un rendimiento por su dinero o capital; para la empresa que se financia con deuda, ésta se constituye en una obligación financiera.

En cambio, el capital propio es el aporte de los inversionistas, quienes, según el tipo de sociedad que constituyan, son los accionistas o socios de la empresa. Despliegan una expectativa de ganancia por destinar sus fondos al financiamiento del negocio; pero, son conscientes que la retribución financiera que van a recibir depende de los resultados de la empresa, por lo tanto es un capital de riesgo; la remuneración que perciben es mediante el pago de dividendos o distribución de utilidades.

La empresa, por la deuda, asume un compromiso, una obligación de pago, que tiene que honrar o pagar, independientemente de los resultados del negocio sean satisfactorios o no.

En cambio, por el aporte de capital de los inversionistas, la empresa ofrece una expectativa de ganancia en la medida que los resultados netos, después de pagar la deuda, sean satisfactorios; por lo que los inversionistas participan directa o indirectamente en la gestión del negocio.

Los recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones vienen a constituir su capital, de modo que el costo de capital viene a ser el retorno porcentual mínimo que exigen los acreedores e inversionistas (en este caso) por financiar la inversión de la empresa; la determinación adecuada de este costo facilitará la toma de decisiones.

En el caso bajo análisis, el financiamiento inicial se concretará con aportes de capital por parte de los socios. En caso de que el aporte no sea suficiente se evaluará la posibilidad de pedir un préstamo en alguna institución bancaria en la provincia de Mendoza.

Es importante hacer mención al hecho de que, Dos Familias es parte de Valco S.A una sociedad que ya existía al momento de la adquisición. Esto traerá aparejado mayores garantías, menores costos, mejores plazos y condiciones ante las entidades crediticias en caso que se tuviera que atender a un préstamo bancario.

Muchos factores influyeron la decisión de invertir el capital de la empresa, pero puntualmente buscar una manera de que el dinero se capitalice con el tiempo y al mismo tiempo que no pierda poder adquisitivo como consecuencia de la inflación.

D.TASA DE COSTO DE CAPITAL

Entendemos el capital como un elemento dinámico que vincula las decisiones de inversión y financiamiento.

El costo de capital de la empresa depende de su estructura de financiamiento, es decir de la relación deuda/capital; así como del costo de las diferentes fuentes de financiamiento utilizada o a utilizarse para ejecutar una inversión.

Visto de otra manera, el costo de capital es el costo promedio ponderado del capital de la empresa, donde el capital es la suma de los financiamientos vía deuda y aporte de los inversionistas. La unidad de medida del costo de capital es la de una tasa de interés, es decir tanto por ciento (%) por período de tiempo (anual, trimestral, mensual, etc.) y puede ser expresada en términos reales (libre de inflación) o a valores corrientes (incluyendo la inflación como componente de su valor).

Por tanto los cursos de acción que la empresa llevará a cabo serán aquellos cuyo rendimiento supera esta tasa, entendiendo que la tasa de costo de capital es el rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes que pueden concretarse con los recursos dados y que optimizan la riqueza de los propietarios.

Existen dos tasas de costo de capital: la explícita que surge de la contratación de fondos y de la forma de financiarse y la implícita que surge de la aplicación de esos fondos.

Para fines prácticos, en el presente trabajo usamos la definición implícita de costo de capital.

Luego de consultar expertos de la firma se coincidió en que la tasa de costo de capital será alrededor del 11% en términos reales.

D.1 COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS INVERSIONISTAS

A diferencia de la deuda, con la cual la empresa tiene un calendario o compromiso de pago definido con los inversionistas o dueños de la empresa, tal compromiso es condicional, en el sentido que el pago se hará en la medida que el negocio, luego de pagar la deuda, genere un superávit satisfactorio de caja. Este pago, la empresa lo realiza mediante la distribución de utilidades netas en efectivo o la emisión de acciones por la porción de la utilidad neta que se capitaliza como patrimonio neto.

El pago a los inversionistas no es costo para la empresa, sólo es egreso de caja, más no es un gasto para fines tributarios. Esto hace que, por no generar ahorro fiscal, el costo del aporte de capital de los inversionistas sea mayor que el costo neto de la deuda.

Una alternativa de cálculo del costo del capital propio es el concepto del costo de oportunidad de los inversionistas. Este criterio considera que el costo del dinero tiene tres componentes: tasa pura de capitalización, prima por riesgo y cobertura de inflación. La idea es que los inversionistas, demandan por su aporte, que la empresa al menos conserve la capacidad adquisitiva de su capital y que les retribuya el riesgo en que están incurriendo; superados estos dos factores podrán percibir que su dinero se capitaliza, es decir que se incrementa, de manera efectiva, su valor. El tema del costo de oportunidad requiere mucha reflexión para los inversionistas, porque sobre dicha base van a decidir su participación en la puesta en marcha del negocio en que están interesados.

El costo del aporte propio, al igual que el costo de la deuda, y por ende el costo de capital, puede o no contener como componente a la inflación. De no contener la inflación, el valor del costo de oportunidad representa el retomo real exigido sobre o por encima de la inflación proyectada; en este caso, la clave es hallar una tasa de rendimiento que permita cubrir el riesgo del negocio y el riesgo país, así como permitir un nivel de capitalización satisfactorio. Así el costo de oportunidad se constituye como el rendimiento de la mejor alternativa que los inversionistas dejarían de hacer por invertir en el negocio, más una cobertura adecuada del riesgo o variabilidad futura esperada. El costo de oportunidad depende del tipo de inversionista, tipo de negocio y de la situación y perspectivas del país.

E. CÁLCULOS

E.1 SUELDOS³⁴

El monto que la empresa destina a pago de sueldos de empleados permanentes y temporarios se encuentra adjunto en el anexo.

E.2 GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN³⁵

Para los gastos de comercialización se establece un monto fijo, aunque si lo analizamos como porcentaje de las ventas, será cada vez menor. Esto se justifica, dado que resulta coherente pensar que a medida que la bodega gana participación en el mercado necesitará de menos actividades de marketing para promover sus productos.

³⁴ VER ANEXO (8) SUELDOS

³⁵ VER ANEXO (9) GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

E.3 DEPRECIACIONES

La depreciación significa para la empresa la pérdida de valor que tiene un bien con el transcurso del tiempo.

Lo que más nos interesa acá es el efecto que tiene a fines impositivos. Se debe restar inicialmente la depreciación que sufre con el tiempo la inversión en inmovilizado (edificio y maquinaria), por lo tanto debe recogerse anualmente como un costo a descontar de las de la utilidad bruta que genera la empresa antes de calcular los impuestos que se deben pagar, porque genera un ahorro impositivo.

Pero para calcular el flujo de caja se vuelve a sumar de nuevo, ya que ese gasto no constituye un egreso real de fondos.

Antes de profundizar en el cálculo de las depreciaciones es conveniente aclarar la diferencia entre dos valores.

Se entiende por, “valor contable” o “valor en libros” al valor de los activos que se registra en el estado financiero y en los libros de contabilidad de una empresa. Generalmente, el valor de los activos fijos indicado corresponde al costo menos la depreciación normal (valor contable neto). Por otro lado, el “valor de mercado” o “valor de venta o cotización” es el precio al que se compra o vende una obligación o valor en el mercado.

El edificio, las maquinarias y el terreno eran patrimonio de los socios antes de dar inicio a las actividades, motivo por el cual el valor de inversión inicial que se calcula; es el valor de estos tres componentes a precio de mercado hoy. De igual forma adjunto en el apéndice el valor contable y de mercado de los activos fijos.³⁶

Para la depreciación del edificio, la legislación vigente supone una amortización de un 2% por año. Por lo tanto si el edificio se adquirió en el año 2007, 3 años después se habrá acumulado una amortización del 6%.

En el caso de la maquinaria vamos a suponer una amortización del 10% anual, por tanto si fueron adquiridas en el 2007, ya se ha depreciado un 40% del total. Las maquinarias adquiridas por la bodega para la elaboración del vino fueron más de una. La tabla que las describe se encuentra adjunta en el anexo, al igual que su valor contable y de mercado³⁷.

El terreno no se deprecia pero su valor contable y de mercado también está adjunto en el apéndice.³⁸

³⁶ (2) VALOR CONTABLE Y DE MERCADO

³⁷ (2) VALOR CONTABLE Y DE MERCADO.

(3) MAQUINARIAS

³⁸ (2) VALOR CONTABLE Y DE MERCADO.

E.4 OTROS GASTOS

Las **Retenciones a la exportación**; 5% sobre el total de ventas exportado, cabe aclarar que el 90% se vende en el exterior; **Controles necesarios para la exportación** (despachante, certificados, etc) ascienden al 1,5% del nivel de ventas destinados a la exportación.

La Inversión en capital de trabajo. Es decir, los recursos para poner en marcha la bodega; tales como, dinero en efectivo, materia prima, producción en proceso, créditos por venta y materia prima; \$100.000. El **aumento en inversión en activo fijo**, hace referencia a la inversión anual que hará la bodega en vasijas de roble. Renueva anualmente el 40% del total y tienen un valor de \$4000, por tanto tiene un costo anual en vasija de \$160.000. Ahora si con todos estos datos la empresa puede proyectar el flujo de fondos;

TABLA N°11.

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		\$989,437.86	\$1,236,797.33	\$1,545,996.66	\$1,932,495.83	\$2,415,619.78	\$3,019,524.73
Costo de Directos de Ventas		\$494,159.29	\$617,699.12	\$772,123.90	\$965,154.87	\$1,206,443.59	\$1,508,054.49
Utilidad Bruta		\$495,278.57	\$619,098.21	\$773,872.76	\$967,340.95	\$1,209,176.19	\$1,511,470.24
Otros Gastos							
Ret a las export, (5%)		\$44,524.70	\$55,655.88	\$69,569.85	\$86,962.31	\$108,702.89	\$135,878.61
Controles (1,5%)		\$13,357.41	\$16,696.76	\$20,870.95	\$26,088.69	\$32,610.87	\$40,763.58
Gastos com		\$40,000.0	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
Sueldos (luz-gas tel)		\$188,500.	\$188,500.0	\$188,500.0	\$188,500.0	\$188,500.0	\$188,500.0
Deprec.		\$40,400.0	\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00
Ing. Por Guarda Terceros		\$67,630.57	\$67,038.21	\$66,297.77	\$65,372.21	\$64,215.26	\$62,769.07
GAI		\$228,127.02	\$336,883.78	\$472,829.72	\$642,762.15	\$855,177.69	\$1,120,697.12
Imp. Gan (35%)		\$79,844.46	\$117,909.32	\$165,490.40	\$224,966.75	\$299,312.19	\$392,243.99
Utilidad Neta		\$148,282.56	\$218,974.46	\$307,339.32	\$417,795.40	\$555,865.50	\$728,453.13
Inversion en activo fijo	\$4,344,000.00						
Inversion en Capital de trabajo	\$100,000.00						
Incremento en activo fijo	\$160,000.00	\$160,000.00	\$160,000.00	\$160,000.00	\$160,000.00	\$160,000.00	\$160,000.00
Depresiaciones		\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00	\$40,400.00
Flujo de Fondos	(\$4,284,000.00)	(\$3,686.87)	\$166,412.67	\$254,037.09	\$363,567.61	\$500,480.76	\$671,622.20

(EL CUADRO CONTINUA HORIZONTALMENTE)

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$3,774,405.91	\$4,718,007.39	\$5,897,509.23	\$7,371,886.54	\$9,214,858.17	\$11,518,572.72	\$14,398,215.90
Costo de Directos	\$1,885,068.11	\$2,356,335.14	\$2,945,418.92	\$3,681,773.65	\$4,602,217.06	\$5,752,771.33	\$7,190,964.16

de Ventas							
Utilidad Bruta	\$1,889,337.80	\$2,361,672.25	\$2,952,090.31	\$3,690,112.89	\$4,612,641.11	\$5,765,801.39	\$7,207,251.74
Otros Gastos							
Ret a las export, (5%)	\$169,848.27	\$212,310.33	\$265,387.92	\$331,734.89	\$414,668.62	\$518,335.77	\$647,919.72
Controles (1,5%)	\$50,954.48	\$63,693.10	\$79,616.37	\$99,520.47	\$124,400.59	\$155,500.73	\$194,375.91
Gastos comerc	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000
Sueldos	\$188,500.00	\$188,500.00	\$188,500.00	\$188,500.00	\$188,500.00	\$188,500.00	\$188,500.00
(luz-gas tel)	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00
Deprec.	\$30,400.00	\$30,400.00	\$30,400.00	\$30,400.00	\$30,400.00	\$30,400.00	\$30,400.00
Ing. Por Guarda Terceros	\$60,961.34	\$58,701.68	\$55,877.10	\$52,346.37	\$47,932.96	\$42,416.20	\$35,520.26
GAI	\$1,462,596.40	\$1,877,470.49	\$2,396,063.12	\$3,044,303.90	\$3,854,604.87	\$4,867,481.09	\$6,133,576.36
Imp.Gan (35%)	\$511,908.74	\$657,114.67	\$838,622.09	\$1,065,506.36	\$1,349,111.70	\$1,703,618.38	\$2,146,751.73
Utilidad Neta	\$950,687.66	\$1,220,355.82	\$1,557,441.03	\$1,978,797.53	\$2,505,493.17	\$3,163,862.71	\$3,986,824.63
Inv. en act fijo							
Inv. C. T							
Incremento en activo fijo	\$160,000	\$160,000	\$160,000	\$160,000	\$160,000	\$160,000	\$160,000
Deprec.	\$30,400	\$30,400	\$30,400	\$30,400	\$30,400	\$30,400	\$30,400
Flujo de Fondos	\$882,049.00	\$1,149,457.50	\$1,483,718.12	\$1,901,543.90	\$2,423,826.13	\$3,076,678.91	\$3,892,744.89

(EL CUADRO CONTINUA HORIZONTALMENTE)

Año	2025	2026	2027	
Ventas	\$17,997,769.87	\$22,497,212.34	\$28,121,515.42	
Costo de Directos de Ventas	\$8,988,705.20	\$11,235,881.50	\$14,044,851.88	

Utilidad Bruta	\$9,009,064.67	\$11,261,330.84	\$14,076,663.55	
Otros Gastos				
Ret a las export, (5%)	\$809,899.64	\$1,012,374.56	\$1,265,468.19	
Controles (1,5%)	\$242,969.89	\$303,712.37	\$379,640.46	
Gastos comercializ.	\$40,000	\$40,000	\$40,000	
Sueldos	\$188,500.00	\$188,500.00	\$188,500.00	
(luz-gas tel)	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	
Deprec.	\$30,400.00	\$30,400.00	\$30,400.00	
Ing. Por Guarda Terceros	\$26,900.32	\$16,125.40	\$2,656.75	
GAI	\$7,716,195.45	\$9,694,469.31	\$12,167,311.64	
Imp. Gan (35%)	\$2,700,668.41	\$3,393,064.26	\$4,258,559.08	
Utilidad Neta	\$5,015,527.04	\$6,301,405.05	\$7,908,752.57	
Inversión en activo fijo				
Inversión en Capital de trabajo				
Incremento en activo fijo	\$160,000	\$160,000	\$160,000	
Depreciaciones	\$30,400	\$30,400	\$30,400	
Flujo de Fondos	\$4,912,827.36	\$6,187,930.45	\$7,781,809.32	\$70,743,721.07

D. CRITERIOS DE DECISIÓN³⁹

D.1 VAN (Valor Actual Neto)

Lo que la empresa buscó fue una alternativa de inversión que les generara utilidad.

El VAN, Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Matemáticamente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

³⁹ www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/CritDec.pdf

n es el número de períodos considerado.

Para calcular su valor actual, se descuentan los flujos futuros a un tipo de descuento específico (que es la tasa de costo de capital) que refleja la capitalización del dinero, el riesgo asociado a la operación y la inflación (dependiendo si la tasa es nominal o real). Si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo y si no tiene en cuenta la inflación será una tasa en términos reales.

Para el análisis financiero de la bodega, utilizamos un interés real del 11%. Haciendo averiguaciones supimos que el costo de financiamiento que ofrecen los bancos para las exportaciones es del 5%, y para vender en el interior del 15%. Por tanto; para actualizar los flujos de fondos futuros, teniendo en cuenta lo averiguado y el rendimiento que esperaban los socios inversionistas del proyecto en cuestión, usamos una tasa real del 11%.

Cuando el VAN es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

TABLA N° 12

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FF	(\$4,284,000.00)	(\$3,686.87)	\$166,412.67	\$254,037.09	\$363,567.61	\$500,480.76	\$671,622.20	\$882,049.00	\$1,149,457.50
Tasa de Dto		0.90	0.81	0.73	0.66	0.59	0.53	0.48	0.43

(CONTINÚA HORIZONTALMENTE)

Período	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
FF	\$1,483,718.12	\$1,901,543.90	\$2,423,826.13	\$3,076,678.91	\$3,892,744.89	\$4,912,827.36	\$6,187,930.45	\$7,781,809.32	\$70,743,721.07	
Tasa de Dto	0.39	0.35	0.32	0.29	0.26	0.23	0.21	0.19	0.17	
Vakor (VAN)	Actual	Neto	\$17,652,084.89							

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

La suma del factor entre el ff (flujo de fondos) y la tasa de descuento $(1/(1+k)^n)$ me dan como resultado el valor del VAN \$ **\$17,652,084.89**.

Pareciera que la inversión va a producir una rentabilidad que no tan sólo permite a los inversionistas recuperar el capital invertido sino que también genera ganancias. Por tanto, de acuerdo al criterio del VAN el proyecto debería aceptarse.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la Creación de Valor para la Empresa. En este caso, como el VAN del proyecto es Positivo, el proyecto Crea Valor.

D.2 TIR: TASA INTERNA DE RETORNO O TASA INTERNA DE RENTABILIDAD DE UNA INVERSIÓN.

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con la tasa de costo de capital, en este caso 11%.

Existen diferentes formas de entender lo que es la TIR;

- Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.
- Es la tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.
- Es la tasa de interés para la cual el Valor Actualizado Neto (VAN) es igual a cero:

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si $TIR \geq r \rightarrow$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida. Como la TIR dio del **19.80%**, es apropiado que la bodega acepte el proyecto.

D.3 PERÍODO DE RECUPERO DESCONTADO

Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial en una inversión.

Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado.

Sin embargo, el pay-back (plazo de recuperación), no tiene en cuenta el flujo de caja de los últimos periodos.

Resumiendo, se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

TABLA N° 12

Periodo	0	1	2	3	4	5	6
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Periodo de recupero		(\$4,287,686.87)	(\$4,152,257.24)	(\$3,966,507.52)	(\$3,727,014.27)	(\$3,430,003.30)	(\$3,070,926.65)

(CONTINÚA HORIZONTALMENTE)

Periodo	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Periodo de recupero	(\$2,646,080.33)	(\$2,147,300.26)	(\$1,567,278.10)	(\$897,583.85)	(\$128,544.26)	\$750,896.18	\$1,753,333.48	\$2,893,084.00	\$4,186,388.36	\$5,651,642.39

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

En este caso la inversión inicial se recupera en el período;

$$\text{PERÍODO DE RECUPERO} = 10 + (\$128.544,26/\$750.896,18)$$

$$= 10 \text{ años y } 17 \text{ días}$$

De la misma forma que el método anterior, puede ser utilizado complementariamente con el VAN.

D.4 VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA

Se define como el valor que adjudicamos a la empresa en el último año de nuestras proyecciones.

Para calcular ese valor se pueden utilizar distintos criterios. En nuestros modelos hemos considerado una tasa de crecimiento constante a perpetuidad de los flujos de caja libres a partir del último año. Esa tasa es de 0%. Para el caso bajo análisis ya que cuando se

proyectó el nivel de producción para calcular el flujo de fondos se hizo de manera tal que en el último período proyectado la empresa estuviera produciendo al 100% de su capacidad, por tanto a no ser que se ampliara, no hay posibilidades de crecimiento con las instalaciones con que cuenta hoy en día la bodega

$$V_n = (FC_{n+1})/(k-g) = (FC_n (1+g))/(k-g)$$

Siendo:

V_n : valor residual de la empresa en el año n

FC_n : flujo de caja libre generado por la empresa en el año n

n: último año de nuestras proyecciones

k: tasa de descuento

g: tasa de crecimiento constante a perpetuidad de los flujos de caja libres

$$V_n = \$7,799,842.43 * 1 / 0.11$$

$$V_n = \mathbf{\$70,743,721.07}$$

Este valor se puede interpretar como el valor que tendría el activo si en el período 17, los inversionistas quisieran deshacerse de la bodega o el flujo de fondos que a partir de ese año va a generar la bodega a no ser que tomen la decisión de ampliar la bodega, motivo por el cual la situación sería diferente.

CAPÍTULO X:

SENSIBILIZACIÓN

DE ESCENARIOS



CAPÍTULO X. SENSIBILIZACIÓN DE ESCENARIOS

GENERALIDADES

En el análisis de factibilidad financiera que se le presenta a la bodega, la proyección del flujo de fondos se hace en base a datos estadísticos y averiguaciones; es en parte, el escenario más probable que enfrentaría la bodega en su puesta en marcha el próximo año. Pero como bien todos sabemos el futuro es incierto y pueden suceder hechos que disminuyan o aumenten las ganancias de la bodega; que afectaran el VAN y el TIR y que convirtieran el proyecto en algo no atractivo para los socios.

Como en la empresa no está exentos de los riesgos que el futuro tiene asociado, es objetivo enseñar al menos dos escenarios para la empresa además del más probable presentado en el capítulo anterior. Uno en que a la empresa le podría ir mejor de lo proyectado y otro en que le podría ir peor, escenarios que llamé optimista y pesimista respectivamente.

1.ESCENARIO OPTIMISTA

El mercado de vinos en el 2010 tuvo un aumento de facturación del orden del 5% si se considera la variación de precios mayoristas (10,9% anual). Si se corrige por índices de precios más realistas esta evolución puede ser nula e inclusive negativa. Tal cual sucede desde hace varios años el crecimiento viene del lado exportador (8,2%) y del segmento de vinos de precios medios altos en Argentina.

Las exportaciones argentinas totales de vinos en 2010, continúan la tendencia de los últimos 12 meses, y pueden llegar a alcanzar una cifra de 675 millones de dólares, un 6,8% mayor que en 2009.

En mercado interno, resaltó que los despachos de vino al mercado interno muestran una declinación generalizada (5%) y son los vinos en botella los de menor caída. Las grandes disminuciones de volumen se observan en vinos básicos al mercado interno y vinos a granel en la exportación.

En cuanto a los vinos finos, que es la **demanda** hacia la cual la bodega se encamina, tanto a nivel interno como internacional se ve que está en **continuo aumento**.

Lo interesante, en el caso de Argentina, es que ha mostrado una gran recuperación a causa de los **aumentos de precios de venta**. El precio en dólares no varía es el precio en

pesos el que aumenta, pues mejora el tipo de cambio. Esto quiere decir que si el peso se devalúa o deprecia, es porque el dólar se aprecia. O sea que por la misma cantidad de dólares recibo más pesos. Se estima que la tasa de cambio o la relación peso-dólar crezca aproximadamente un 12% anual.

Entonces para proyectar un futuro más lucrativo para la empresa se calculó el VAN y el TIR de la empresa para el caso de que aumente el precio de venta de los vinos de la empresa en un 12%. Pero no se calculó para el aumento de las ventas porque a no ser que la empresa agrandara su capacidad no le sería posible aprovecharse de este incremento dado que está produciendo al 100%.

Lo que la empresa debería evaluar si no quiere hacer vista gorda a esta oportunidad es si el costo de ampliarse es compensado o no con el incremento en las ventas y tomar una decisión respecto a ampliar su capacidad de producción. Es un proyecto cuya evaluación va más allá de los objetivos del presente trabajo.

AUMENTO DEL PRECIO DE VENTA UN 12%

TABLA N°13

ESCENARIO PROBABLE	MÁS	Vakor Actual Neto (VAN)	\$17,652,084.89	
		TIR	19.80%	
AUMENTO DE VENTA	PRECIO	Vakor Actual Neto (VAN)	\$23,789,694.47	34.77%
		TIR	23.17%	17.02%

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Con un aumento del 12% del precio de venta el VAN de la empresa mejora en un 34.77% y la TIR mejora en un 17.02%, esto quiere decir que ambos valores son muy sensibles ante un cambio en el precio de ventas.

2.ESCENARIO PESIMISTA

La bodega no está exenta de los riesgos del mundo en general y de la Argentina en particular.

Tenemos en cuenta para hacer el análisis lo que pasa en el mundo en general y lo que trae aparejado a las bodegas que exportan vino en la Argentina.

Según economistas existe actualmente una gran incertidumbre en el mercado financiero a causa de una débil recuperación de EEUU y fragilidad en los mercados europeos, a causa de la recesión y sus problemas financieros.

Acorde a esto, los que salen del círculo de la incertidumbre son los países emergentes con alto crecimiento pero probabilidades de altas inflaciones.

Pese a los problemas del mundo, hay bajas tasas de inflación pero también bajas tasas de crecimiento y alto endeudamiento, lo que preocupa a la Argentina.

Aquellos países desarrollados, al tener una lenta recuperación, pueden perjudicar y debilitar las exportaciones de la Argentina y el riesgo debilita el apetito del inversor. Por otro lado, el poco crecimiento que han tenido los países emergentes difícilmente se mantenga, ya que están tomando medidas para enfriarlo por temor a la inflación. En este sentido podrían llegar a **reducirse las exportaciones**.

Por tanto, en un escenario pesimista hay dos alternativas que pondrían en riesgo la rentabilidad de la empresa.

Por un lado que el **aumento de Los costos de producción**. Hay que salvar el hecho de que como los flujos se proyectan sobre una base real el aumento de los costos no proviene por el lado de la inflación. Así mismo como la mayoría de los insumos de elaboración son de nacionalidad Argentina y los que se importan no representan un porcentaje significativo del costo del producto el aumento tampoco viene por un cambio en la relación peso-dólar. El aumento en los costos puede ser por ejemplo a causa del aumento del precio de la uva dado las malas condiciones climáticas o la escasez de algún otro insumo.

Por el otro lado, que a causa de la crisis financiera mundial **puede verse negativamente afectado el nivel de exportaciones de la empresa**.

Para ambas situaciones se supuso que la situación empeoraría en un 20%, el motivo de elegir un mismo número fue que se quería analizar que impactaba más a la situación de la bodega si el aumento de costos o la caída de las exportaciones. Al igual que recién se calculará el VAN el TIR y el porcentaje en que ambos se verían afectados.

AUMENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN UN 20%

TABLA N°14

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto (VAN)	\$17,652,084.89	
	TIR	19.80%	
AUMENTAN LOS COSTOS 20%	Valor Actual Neto (VAN)	\$12,225,755.82	-30.74%
	TIR	16.28%	-17.79%

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Que a la empresa le aumentaran los costos un 20% implicaría que su VAN y su TIR caigan en un 30.74% Y UN 17.79% respectivamente. Vemos entonces, que ambos son sensibles a un cambio en los costos.

DISMINUCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS EN UN 20%

TABLA N°15

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto (VAN)	\$17,652,084.89	
	TIR	19.80%	
CAEN LAS VENTAS 20%	Valor Actual Neto (VAN)	\$7,422,735.59	-57.95%
	TIR	12.44%	-37.17%

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Que caiga el nivel de ventas de la empresa afecta más el VAN y el TIR que si aumentan los costos ya que ambos disminuyen un 57.95% y 37.17% respectivamente.

La buena noticia es que el segmento de vinos finos se encuentra en estos años en su auge de expansión tanto a nivel local como internacional, por tanto hay más probabilidades que a la bodega le aumenten los costos a que le disminuyan las ventas. Como se puede ver a la empresa la perjudica más una caída de las ventas que un aumento de los costos. En otras palabras el VAN y la TIR son más sensibles a cambios en el nivel de ventas que a modificaciones en el costo de producir. Además no obstante que cayeran las exportaciones si la bodega ha cumplido con su objetivo de elaborar un vino con cualidades excepcionales es

probable que logre penetrar con su producto en un nuevo mercado, donde también la demanda de vinos finos se está expandiendo.

CAEN LAS VENTAS UN 20% Y SUBEN LOS COSTOS UN 20%

TABLA N°16

ESCENARIO MÁS PROBABLE	Valor Actual Neto (VAN)	\$17,652,084.89	
	TIR	19.80%	
CAEN LAS VENTAS Y AUMENTAN LOS COSTOS	Valor Actual Neto (VAN)	\$1,996,406.52	-88.69%
	TIR	6.42%	-67.56%

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA

Obviamente el escenario que más impactaría el VAN y el TIR de la empresa sería que las dos situaciones se dieran en forma simultánea esto haría que el VAN y la TIR de la empresa se redujeran un 88.69% y un 67.56% respectivamente. Como se puede ver la TIR en este supuesto es menor al 11% (tasa de costo de capital), que es el rendimiento mínimo que exigen los socios para aprobar el proyecto motivo por el cual según este criterio de decisión si en un futuro se diera esta situación la bodega no debería dar inicio a su proceso de elaboración.

CAPÍTULO XI:

CONCLUSIONES GENERALES

VALUACIÓN Y OFERTA A

INVERSORES



CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES GENERALES VALUACIÓN Y OFERTA A INVERSORES

1. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Bodega Dos Familias formará parte de VALCO S.A una empresa familiar, que decidió aventurarse en el rubro vitivinícola a comienzos del 2007. Está localizada en la zona Centro Oeste de la provincia de Mendoza, Argentina. Los edificios y maquinarias fueron adquiridos ese mismo año y se estuvo refaccionando para dejarla en condiciones y poder poner en marcha su sistema productivo a comienzos del 2012.

Está orientada a satisfacer los paladares exigentes de personas entre 35 y 55 años que buscan sabores y aromas exóticos con una calidad distinguida y a precios coherentes. Esta necesidad será satisfecha con vinos finos de excelente calidad y precios competitivos, elaborados con viñedos propios ubicados en la privilegiada y reconocida zona de Agrelo Luján y San Martín (Syrah) de la provincia de Mendoza, Argentina. Al mismo tiempo, la empresa ofrecerá el servicio de guarda de vinos a terceros para utilizar en un 100% la capacidad instalada. Se prevé en un futuro no muy lejano, ofrecer visitas guiadas aprovechándose del reconocimiento otorgado por autoridades de la provincia como “patrimonio cultural”.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas con que contará la bodega son principalmente;

- El reconocimiento mundial de la calidad de los vinos argentinos.
- El conocimiento sobre las exigencias del mercado hacia el cual se orienta el producto.
- Características de la localización de la bodega.
- El reconocimiento de la bodega como patrimonio cultural.
- Posesión de un viñedo propio en la zona de Agrelo.

LOCALIZACIÓN

La bodega estará localizada en la calle Paso de Carrodilla, Luján, Mendoza, Argentina.

Dada las características de la zona, pareciera ser atractiva para localizar la bodega. Sin embargo es un mercado donde los niveles de competencia ya son elevados y amenazan con seguir creciendo. Las características climáticas de la zona, constituye un activo importante para la empresa.

PRODUCTO

Bodega Dos familias, ofrecerá un producto distinguido en aromas y sabores. Productos de calidad y excelencia son el corazón del proyecto.

Los segmentos a los que la empresa orientará sus esfuerzos son; Vinos Finos Intermedios, Premium y Súper Premium.

Es una garantía que los vinos producidos por la Bodega Dos Familias se harán siguiendo estrictas normas de calidad desde la recepción de las uvas hasta el embotellado. Es la mejor alternativa para satisfacer esta demanda creciente caracterizada por paladares cada vez más entrenados que exigen productos de excelencia a un precio justo con sabores y aromas distinguidos.

La preocupación por el medio ambiente será una lucha continua. Por eso nos preocupamos por trabajar con productos que sean respetuosos con el planeta, evitando la utilización de fertilizantes artificiales u otros químicos en los viñedos.

PRECIO

Para las decisiones de precio, la autora de esta tesis se recomienda establecer aquel que mejor resaltara las cualidades distintivas de los productos de la bodega; siempre que se encontraran comprendidos en una franja tal que le permitiera a la bodega ser competitiva en los mercados internacionales y locales.

La empresa utiliza la imagen de la marca para ganar participación en el mercado y posicionar su producto en la mente del consumidor, no una política de precios bajos.

Además se tuvo en cuenta otros elementos, tales como; los márgenes que manejan los intermediarios, los costos de producto terminado y las características particulares del mercado meta.

Como consecuencia, la estrategia de precio refleja los esfuerzos de la bodega de ofrecer un producto diferente e innovador a su mercado meta. Esto no significa que sea ignorada sino que no es su objetivo primordial.

PLAZA

Elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Entonces abarca el o **los lugares** donde se ofrecerán los productos de la empresa como así también **el medio** por el cual llegará a esos lugares.

Teniendo en cuenta los objetivos de la organización, su interés, sus recursos y las oportunidades del mercado se concluyó que la bodega, a nivel internacional, debería dirigir sus esfuerzos puntualmente a tres países; Brasil, Estados Unidos y Méjico. El 10% restante se venderá en el mercado interno.

Para llegar en forma satisfactoria al mercado meta, primero se consideró apropiado utilizar una estructura ajena a la organización para así no cargar a la bodega con altos costos fijos en los primeros años. Será recomendable establecer una alianza estratégica con distribuidores mayoristas (supermercados) y minoristas (restaurantes, vinerías y particulares).

En caso de no poder establecer alianzas con los distribuidores, la empresa deberá contratar fletes para la distribución de sus productos. Con respecto al volumen exportado se adoptará la política FOB y lo que se vende localmente se hará a través de la empresa "El Carrizal S.A".

A partir del segundo año, cuando el vino tenga más participación en el mercado y la actividad empezará a ser más rentable, sería aconsejable un tipo de distribución directa recurriendo a la estructura y personal propio. Sería lo óptimo para que la bodega, teniendo una relación directa empresa-cliente, empezara a buscar formas alternativas de satisfacerlos mejor.

También, desde el primer momento se le aconseja a la bodega crear una página web y vender sus productos en páginas web de la industria vitivinícola como www.bonvivir.com.

PROMOCIÓN

Como estrategias viables en lo que a la promoción respecta se recomienda a la bodega auspiciar torneos de golf y tenis en el Club de Campo Mendoza, realizando propaganda y degustaciones.

Difundir la marca en la revista "El Conocedor", de supermercado Jumbo y se va a hacer publicidad en painas web especializadas como:

www.bonvivir.com

www.vinosalmundo.com

www.argentinewines.com

Presentar un stand en la Expo Vinos y Bodegas 2012, que se va a realizar en el predio de la Rural, Ciudad Autónoma De Buenos Aires, en donde se va a recolectar e-mails, con el fin de hacer una base de datos para luego enviar e-mails a potenciales clientes.

A nivel internacional viajar a los países exportadores, y visitar personalmente a los importadores, con un portfolio de productos. A su vez, a través de la página web, se va a realizar marketing directo.

GRUPOS DE INTERÉS

La gerencia estará integrada por los socios de VALCO S.A, inversionista del proyecto.

A causa de que se admite que contar con un buen grupo humano es tan importante como ofrecer un buen producto, la empresa será cautelosa en el proceso de reclutamiento y selección de sus empleados. Serán profesionales altamente capacitados e idóneos que en forma permanente recibirán cursos de capacitación por parte de la empresa, lo que la convertirá en una empresa altamente competitiva.

También se pondera la importancia de buscar y cultivar buenas relaciones con los clientes; así como también con proveedores e inversionistas.

FINANCIAMIENTO

El activo fijo que se necesita para poner en marcha la bodega (terreno, edificio y maquinarias) es actualmente patrimonio de los socios y será aportado por ellos par dar inicio a las actividades de elaboración. El valor de mercado a moneda de hoy (2010) es de **\$4,284,000.00**

I.La inversión en capital de trabajo es de \$100.000, que serán provistos por los socios de la misma. Esto incluye los recursos para poner en marcha la bodega; tales como, dinero en efectivo, materia prima, producción en proceso y créditos por venta.

FACTIBILIDAD FINANCIERA ECONÓMICA Y TÉCNICA

En cuanto a la factibilidad financiera, lo más conveniente pareciera ser financiarse con el capital propio de los socios. Y de acuerdo a los criterios de decisión el proyecto debería aceptarse porque creará valor para los inversionistas.

Los tres criterios financieros de decisión utilizados para evaluar la viabilidad del proyecto fueron;

- I. Un VAN **\$17,652,084.89**, para un flujo de fondos proyectado a 16 períodos.
- II. Una TIR de **19.80%**, teniendo una tasa de costo de capital, en términos reales del **11%**.
- III. Un período de recupero de aproximadamente **10 años y 17 días**.

Los tres, consideran que el proyecto, en un esenario normal, debería ser acetado por los inversionistas. Por tanto pareciera ser que la alternativa más viable para los socios es poner en marcha la bodega a comienzos del 2012.

El valor residual de la empresa en el período 17 es de \$70,743,721.07. Este valor se puede interpretar como el valor que tendría el activo si en el período 17, los inversionistas quisieran deshacerse de la bodega o el flujo de fondos que a partir de ése año va a generar la bodega a no ser que decidan ampliar la bodega, motivo por el cual la situación sería diferente.

Se espera de acuerdo a los flujos proyectados, que la inversión inicial se recupere a los **10 años y 17 días**. Cantidad de años que se considera coherente dado que el desembolso inicial en maquinarias, edificio y terreno es grande. Además el rubro vitivinícola es un sector donde se esperan que las utilidades mejoren en el mediano plazo.

En cuanto a la factibilidad técnica del proyecto, se cree que no habrá ningún problema en poner el proyecto en marcha y mantenerlo en el tiempo. Se cree que podrá en forma satisfactoria incursionarse y desarrollarse en los mercados.

En cuanto a la factibilidad económica, el volumen de ventas aumenta con el pasar de los años. Y según el análisis hecho ya el primer año produciría aproximadamente un 35% más de lo que se necesita para cubrir costos (fijos y variables) y generar ganancias.

El rendimiento del proyecto tendrá un comportamiento cada vez mejor en sentido rentable después de haber recuperado el desembolso inicial a partir del mediano plazo hasta llegar al largo plazo donde será su punto de óptima rentabilidad.

Por el lado de las utilidades, las mismas proceden de dos actividades principalmente, de producir vino o prestar el servicio de guarda de vinos a terceros. La idea de guarda de vinos a terceros surgió como alternativa para evitar que la bodega tuviera capacidad ociosa.

A medida que pasa el tiempo es lógico que la cantidad a vender vaya aumentando, como consecuencia de que la bodega gana mayor participación en el mercado. Esto significa que el servicio prestado a terceros va disminuyendo porque la bodega necesita mayor espacio físico para elaboración propia y su capacidad de producción (1000000 lts) es limitada. Pero esto no sería un problema ya que el margen de ganancias de elaborar es mucho mayor que el de guarda de vinos a tercero.

Después se presentó un análisis de sensibilidad. Un escenario pesimista en el que a la empresa le disminuían las exportaciones o le aumentaban los costos directos de producción como efecto de la inflación y un escenario optimista donde a la empresa le aumentaba el precio de venta. Para ambos escenarios se calculó la VAN y la TIR y se aconsejó a los inversionistas.

BIBLIOGRAFÍA

Barlett y Goshal, Managing Across Borders, 1989, 2 edición, Harvard Business School press, 1998.

E. J. McCarthy (1984). Basic Marketing: a managerial approach (8ª edición). 98, Pág. 302

Kotler, Philip Y Armstrong, Gary, Marketing, 2001.

Kotler, Philip Y Lane Kelle, Kevin, Dirección De Marketing, 2009.

Kotler, Philip Y Armstrong, Gary, Fundamentos De Marketing, 2003.

Lara Flores, Sara María, Nuevas Experiencias Productivas Y Nuevas Formas De Organización Flexible Del Trabajo En La Agricultura Mexicana, (México, Ed. Juan Pablos, 19 PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, Free Press, New York, 1985.

Mintzberg Henry, Diseño De Organizaciones Eficientes, Trad. Por Roxana M. Capmany De Frash (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992).

Mintzberg Henry, Mintzberg Y La Dirección, Op Cit.

Ocaña Hugo R. Linares De Gullé Ma. Verónica, "La Toma De Decisiones En La Gerencia Estratégica"

PORTER, Michael, Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia, Free Press, New York, 1979.

Stanton William, Michael Etzel Y Bruce Walker, "Fundamentos De Marketing".

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

[Http://books.google.com.ar/books?id=cigkoerms_MC&pg=PA177&dq=estategia+competitiva+michel+porter&hl=es&ei=souttohyoso2tgef-qnxag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=cigkoerms_MC&pg=PA177&dq=estategia+competitiva+michel+porter&hl=es&ei=souttohyoso2tgef-qnxag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

[Http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%a1lisis_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%a1lisis_DAFO)

[Http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_de_marketing_de_guerra_ofensiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_de_marketing_de_guerra_ofensiva)

<http://www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/estrategias-marcas-posicionamiento-reposicionamiento>

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

Http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2005/calderon_blanco.pdf

Http://www.afip.gob.ar/genericos/guiadetramites/consulta_show.aspx?Id=815

<Http://www.alimentosargentinos.gov.ar/bebidas/pevi2020.pdf>

<Http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivospdf/grupotematico10/012.pdf>

<Http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivospdf/grupotematico10/012.pdf>

Http://www.consultorastg.com.ar/seminario08/pdf/Caracterizacion_y_seleccion_de_mercados_externos-andreskemeny.pdf

<Http://www.inv.gov.ar/principal.php?Ind=1>

<Http://www.inv.gov.ar/resoluciones.php>

Http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php

<Http://www.lujandecuyo.gov.ar/>

<Http://www.rentas.mendoza.gov.ar/portaldgr/#encabezado>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/matriz-de-la-estrategia-principal>

<Http://www.tasadeinflacion.com.ar/tag/inflacion-2011/>

<Http://www.vinarea.com/blog/ranking-consumo-produccion-vino-mundo>

Http://www.vinosalmundo.com/Ver_Noticias.asp?Id=817

<Http://www.zonadiet.com/bebidas/a-vino-tipos.htm>

<www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/.../012.pdf>

<www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/CritDec.pdf>

ANEXOS

(1) TABLA ESTRATEGIAS FODA

FACTORES INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buen posicionamiento del vino argentino en el mundo.	
2. Posibilidad de elaborar distintos tipos de vinos, incluyendo orgánicos.	1. Disminución del consumo nacional de vinos.
3. Tecnología disponible similar a la utilizada en los principales países productores.	2. Reemplazo del vino por gaseosas y cervezas.
4. Mejoramiento permanente de la calidad de los productos vitivinícolas.	3. Insertar una marca nueva en el mercado local.
5. Importantes inversiones en viñedos y bodegas.	4. Escasez de recursos. Imposibilidad de desarrollar el proyecto con capital propio, a nivel productivo, de infraestructura, promocional y turístico.
6. Promoción del vino argentinos en el exterior.	5. Mucha competencia en el rubro vitivinícola.
7. Establecimiento propio.	
8. Viñedos propios, de uva Malbec, en la zona de Agrelo (Lujan de Cuyo).	
10. Diversidad de cubicaciones en las distintas piletas, lo que permite realizar pequeños cortes o elaborar pequeñas cantidades.	
11. Ubicación de la bodega, lo que permite un flujo permanente de turistas.	
12. La bodega fue declarada patrimonio histórico cultural.	
13. Capacidad ociosa para la guarda de vinos a terceros.	

FACTOR EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Apertura de nuevos mercados, ampliación de horizontes comerciales.	1. Ingreso de nuevos competidores.
2. Demanda insatisfecha a nivel internacional.	2. Rivalidad con competidores existentes.
3. Incorporación de nuevas tecnologías	3. Inestabilidad del país.
4. Coordinación de trabajo con otras bodegas	11. Cierre a las exportaciones.

5. Auge en turismo en la ciudad de Mendoza.	12. Mayores barreras al comercio
6. Integración a grupos relacionados con el turismo	4. Grado de influencia de las grandes bodegas sobre los clientes con grandes inversiones en publicidad.
7. Integración a grupos locales relacionados a la elaboración del vino	5. Reemplazo por otras bebidas.
8. Asesoramiento recibido por parte de entidades vinculadas a las exportaciones	6. Constante cambio en el gusto de los consumidores.
9. Aumento en la tendencia de consumo de vinos de mejor calidad	7. Variación del tipo de cambio.
	8. Condiciones climatológicas.
	9. Crisis financiera Mundial
	10. Gobierno inestable.

ESTRATEGIAS

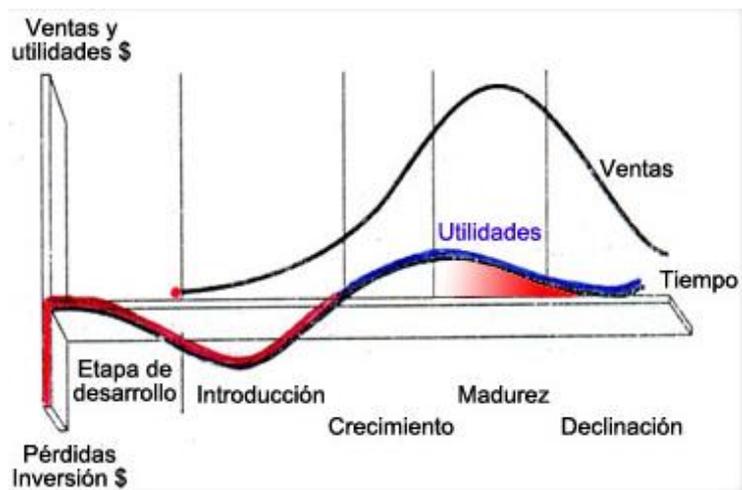
ESTRATEGIA FO (MAXI - MAXI)	ESTRATEGIA (Do) (MINI - MAXI)
(F2 + O2) HACER INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA ADAPTAR EL PRODUCTO A LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES	(D4 + O2) CONTRATACIÓN DE PERSONAL E INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA
ESTRATEGIA FA (MAXI - MINI)	ESTRATEGIA DA (MINI - MINI)
(F11 + A5) OFRECER VISITAS TURÍSTICAS POR LA BODEGA	(D1 + A9) DISMINUIR EL NIVEL DE PRODUCCIÓN

(2) TABLA ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Etapa de desarrollo	En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc.
----------------------------	--

Etapa de introducción	En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto. En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.
Etapa de crecimiento	En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.
Etapa de madurez	Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.
Etapa de declinación	Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución.
Etapa de desaparición y retiro	En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Llegó la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo.

GRÁFICO CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.



(3) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA BOTELLA DE VIDRIO.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es inerte al contacto con alimentos y fármacos en general, no se oxida, es impermeable a los gases y no necesita aditivos para conservar los alimentos envasados.	Hoy en día es uno de los materiales más costosos dentro de los usados para envases.

Es ideal para ser reutilizado pues resiste temperaturas de hasta 150° C, lo que facilita el lavado y la esterilización.	Su manipulación acarrea cierta peligrosidad porque se corren riesgos de rotura que pueden generar cortes y lastimaduras a distintas personas a los largo del ciclo del vida del envase.
Es 100 % reciclable.	Se estima que una botella de vidrio demora cientos de años en ser depurada por la naturaleza.

(4)PRECIO PROMEDIO DE VENTA UNITARIO (POR BOTELLA)

PX VENTA EN BODEGA		
MALBEC	SYRAH	GANANCIA ESPERADA
\$7.86	\$7.86	0.5
\$3.03	\$3.03	0.5
\$4.34	\$4.34	0.5
\$1.66	\$1.66	0.5
\$0.99	\$0.99	0.5
\$1.88	\$1.88	0.5
\$0.30	\$0.30	0.5
\$1.86	\$1.86	0.5
\$21.92	\$21.92	

(5)COSTO VARIABLE UNITARIO (POR BOTELLA)

COSTO VARIABLE POR BOTELLA TERMINADA				
	PROVEEDOR	TIPO DE COSTO	MALBEC	SYRAH
MP	produccion propia	Lt	\$3.93	\$3.93
ELABORACION	Propia	Lt	\$1.51	\$1.51
BOTELLA	Rayen Cura	Unidad	\$2.17	\$2.17
CAJA	Smurfit Kapa	unidad x 6	\$0.83	\$0.83
CORCHO		Unidad	\$0.50	\$0.50
ETIQUETAS	Grafica Oeste	Unidad	\$0.94	\$0.94
CAPSULAS		Unidad	\$0.15	\$0.15
FRACCIONAMIENTO	Rodan	Unitario	\$0.93	\$0.93
TOTAL COSTO UNITARIO			\$10.95	\$10.96

(6) COSTO FIJO TOTAL ANUAL

COSTOS FIJOS ANUALES	
SUELDOS	\$188,500
GASTOS EN PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	\$40,000
DEPRECIACIÓN	\$130,400
GASTOS VARIOS	\$8,000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$366,900

(7) DATOS PARA CALCULAR EL NIVEL ÓPTIMO DE PRODUCCIÓN

CANT EN BOTELLA	(CF)	(CV)	(CT)	CMG	ING POR VENTA	IMG	ING POR GUARDA	GAN
0	\$366,900.	\$0.0	\$366,900.0	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$70,000.0	(\$296,900.0)
37,500	\$366,900.	\$410,595	\$777,495.0	\$410,595.	\$822,120	\$822,120	\$66,500.0	\$111,125.0
75,000	\$366,900.	\$821,190	\$1,188,090	\$410,595	\$1,644,240	\$822,120	\$63,000.0	\$519,150.0
112,500	\$366,900.	\$1,231,785.0	\$1,598,685.0	\$410,595.0	\$2,466,360	\$822,120.0	\$59,500.0	\$927,175.0
150,000	\$366,900.	\$1,642,380.0	\$2,009,280.0	\$410,595.0	\$3,288,480	\$822,120.0	\$56,000.0	\$1,335,200.0
187,500	\$366,900.	\$2,052,975.0	\$2,419,875.0	\$410,595.0	\$4,110,600	\$822,120.0	\$52,500.0	\$1,743,225.0
225,000	\$366,900.	\$2,463,570.0	\$2,830,470.0	\$410,595.0	\$4,932,720	\$822,120.0	\$49,000.0	\$2,151,250.0
262,500	\$366,900.	\$2,874,165.0	\$3,241,065.0	\$410,595.0	\$5,754,840	\$822,120.0	\$45,500.0	\$2,559,275.0

CANT EN BOTEL LA	(CF)	(CV)	(CT)	CMG	ING POR VENTA	IMG	ING POR GUARDA	GAN
337,500	\$366,900.	\$3,695, 355.0	\$4,062,255.0	\$410,5 95.0	\$7,399,08 0	\$822, 120.0	\$38,500.0	\$3,375, 325.0
375,000	\$366,900.	\$4,105, 950.0	\$4,472,850.0	\$410,5 95.0	\$8,221,20 0	\$822, 120.0	\$35,000	\$3,783,350 .00
412,500	\$366,900.	\$4,516, 545.0	\$4,883,445.0	\$410,5 95.0	\$9,043,32 0	\$822, 120.0	\$31,500.0	\$4,191, 375.0
450,000	\$366,900.	\$4,927, 140.0	\$5,294,040.0	\$410,5 95.0	\$9,865,44 0	\$822, 120.	\$28,000.0	\$4,599, 400.0
487,500	\$366,900.	\$5,337, 735.0	\$5,704,635.0	\$410,5 95.0	\$10,687,5 60	\$822, 120.	\$24,500.0	\$5,007, 425.0
525,000	\$366,900.	\$5,748, 330.0	\$6,115,230.0	\$410,5 95.0	\$11,509,6 80	\$822, 120.	\$21,000.0	\$5,415, 450.0
562,500	\$366,900	\$6,158, 925.0	\$6,525,825.0	\$410,5 95.0	\$12,331,8 00	\$822, 120.	\$17,500.0	\$5,823, 475.0
600,000	\$366,900.	\$6,569, 520.0	\$6,936,420.0	\$410,5 95.0	\$13,153,9 20	\$822, 120.	\$14,000.0	\$6,231, 500.0
637,500	\$366,900.	\$6,980, 115.0	\$7,347,015.0	\$410,5 95.0	\$13,976,0 40	\$822, 120.	\$10,500.0	\$6,639, 525.0

CANT EN BOTELLA	(CF)	(CV)	(CT)	CMG	ING POR VENTA	IMG	ING GUARDA	POR	GAN
750,000	\$366,900.	\$8,211,900.0	\$8,578,800.0	\$410,595. 0	\$16,442,400	\$822,120.	\$0.0		\$7,863,600. 0

(8) SUELDOS

GASTO DE PERSONAL	MENSUAL	ANUAL
SUELDO ENCARGADO BODEGA	\$8,000	\$104,000
SUELDO OPERARIO1	\$2,800	\$36,400
SUELDO OPERARIO 2	\$2,800	\$36,400
SUELDO ENOLOGO PART TIME	\$900	\$11,700
	\$14,500	\$188,500

(9) TABLA VALOR CONTABLE Y DE MERCADO

DEPRECIACIONES - VALOR DE RECUPERO EN \$			
	EDIFICIO	MAQUINARIA	TERRENO
VALOR ORIGINAL	\$1,520,000	\$1,000,000	\$1,824,000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$91,200	\$300,000	
VALOR DE RECUPERO	\$1,428,800	\$700,000	\$1,824,000
AMORTIZACION EDIFICIO ANUAL	2%		
AMORTIZACION MAQUINARIA ANUAL	10%		
DEPRECIACION POR AÑO	\$40,400		

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza,

Colombi María Alicia
Apellido y Nombre

25245
N° Registro


Firma