



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

2014

TÍTULO:

**“Análisis del Sector Vitivinícola.
Estrategia comercial para pequeños
productores”.**

Trabajo de investigación



- AUTOR: GARCIA, Juan Carlos
- Correo: carlos@fondovitivinicola.com.ar
- REGISTRO: 24.334
- PROFESOR ORIENTADOR: MADDIO, Gustavo



I.	INTRODUCCIÓN	4
1.	Propósito	4
2.	Objetivo	4
3.	Hipótesis.....	5
4.	Metodología	5
II.	MARCO TEÓRICO.....	6
1.	Definición general de estrategia	6
2.	Estrategia aplicada a la empresa.....	6
3.	Análisis externo	6
3.1.	De carácter político	7
3.2.	De carácter legal.....	7
3.3.	De carácter económico	7
3.4.	De carácter social	7
3.5.	De carácter tecnológico	8
4.	Análisis estructural del sector para el mercado interno. Modelo de las 5 fuerzas Porter.....	8
4.1.	Poder de negociación de los proveedores	8
4.2.	Poder de negociación de los compradores	8
4.3.	Amenaza de entrada de competidores potenciales	9
4.4.	Amenaza o presión de productos sustitutos.....	9
4.5.	Rivalidad sectorial	9
5.	Análisis de la participación de mercado y concentración económica.	10
5.1.	Análisis del tipo de mercado	10
5.2.	Participación de mercado:	11
5.3.	Concentración económica:.....	12
6.	Análisis FODA	12
6.1.	Fortalezas	12
6.2.	Debilidades.....	12
6.3.	Oportunidades	12
6.4.	Amenazas	13
7.	Pasos para el desarrollo de las estrategias	13
7.1.	Identificación del problema	13
7.2.	Meta	13

7.3.	Objetivo	13
7.4.	Estrategia.....	13
7.5.	Acciones/Tareas	13
7.6.	Control.....	14
7.7.	Gratificaciones.....	14
7.8.	Unidad estratégica de negocios	14
7.9.	Dirección estratégica.....	14
7.10.	Análisis estratégico.....	14
7.11.	Elección estratégica.....	14
7.12.	Implementación	14
7.13.	Gestión operativa	14
7.14.	Análisis estratégico.....	14
8.	Estrategias de Integración.....	15
8.1.	Integración hacia delante	15
8.2.	Integración hacia atrás	16
8.3.	Integración horizontal	16
9.	Estrategia de cooperación.....	16
9.1.	<i>Tipos de Estrategias de cooperación</i>	16
III.	INFORMACIÓN Y ANALISIS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA	19
	Reseña histórica. La vitivinicultura en Argentina	19
1.	Reseña histórica	19
2.	Provincias vitivinícolas en Argentina.....	20
3.	Zonas vitivinícolas en Mendoza	24
4.	Clasificación de los vinos	32
5.	Porfolio comercial	35
5.3.	<i>Porfolio básico</i>	37
	Análisis del sector vitivinícola.	38
1.	Bodegas según el tamaño	38
2.	Datos del sector.....	39
3.	Análisis externo	48
4.	Análisis Estructural del sector para el mercado interno. Modelo de las 5 fuerzas Porter 50	
5.	Análisis FODA del sector.....	56

Investigación de mercado pequeñas bodegas	58
1. Objetivos	58
2. Categorías de análisis	58
3. Diseño de investigación.....	61
4. Planeación de la muestra	63
5. Análisis y presentación de los resultados.....	63
IV. ESTRATEGIAS PARA PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS VITIVINÍCOLAS	75
1. Estimación de la rentabilidad actual por producto.....	75
1.1. Fórmula para calcular la rentabilidad de un producto.....	75
1.2. Fórmula para calcular la rentabilidad media por categoría	75
1.3. Cálculo de la rentabilidad actual de los vinos según su categoría	75
2. Análisis FODA de los pequeños establecimientos vitivinícolas:.....	76
3. Estrategia.....	78
3.1. Identificación del problema	78
3.2. Meta	80
3.3. Objetivo	80
3.4. Desarrollo de la estrategia	80
3.5. Control.....	92
3.6. Análisis de escenarios.....	94
V. CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
PAGINAS WEB CONSULTADAS	101
ANEXOS	102
• NOTAS PERIODISTICAS	103
• RESOLUCIONES INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA.....	125
ELABORACION Y CONTROL DEL VINO CASERO	125
ELABORACIÓN Y PRODUCTO VINO CASERO	128
• RESUMEN PEVI 2020	133
RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A PEQUEÑAS BODEGAS.....	134
ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	140

I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito

El presente trabajo de investigación pretende brindar un análisis del Sector Vitivinícola en los últimos años y desarrollar una estrategia comercial integral para los pequeños productores vitivinícolas que les permita incrementar su rentabilidad en el corto plazo.

El tema de la investigación surge en el año 2013 como correlato al ingreso en el Fondo Vitivinícola Mendoza como coordinador del programa provincial de Pequeños Bodegueros de Mendoza. Esta posibilidad profesional puso el desafío de interpretar, de una forma más precisa, la industria considerada más importante para la Provincia de Mendoza, no solo por su aporte a la actividad económica, sino también por su fuerte influencia en la cultura de la población.

No se busca con este trabajo hacer un relato minucioso de la actividad laboral diaria, sino lograr un posicionamiento desde la visión estratégica que nos permita interpretar el sector en su conjunto y desde allí avanzar en un plan de negocios para pequeños bodegueros y elaborados de vino casero y artesanal de la provincia de Mendoza.

El Programa de Pequeños Bodegueros de Mendoza surge en el año 2010, como iniciativa del Ministerio de Producción de la Provincia de Mendoza en conjunto con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina, tratando de impulsar un desarrollo comunicacional conjunto entre distintas bodegas, que en ese momento era algo inédito para la Provincia. Ocho bodegas que tenían una fuerte presencia en la comercialización de vino en damajuana y tetra brik se unieron bajo la marca paraguas Pequeños Bodegueros de Mendoza para implementar un Plan de Medios Nacional tendiente a incrementar las ventas de dichas marcas en el Mercado Interno.

Al pasar de los años el programa fue atravesando por distintos procesos y finalmente en el año 2013 se toma la decisión de cambiar los objetivos, el enfoque y la dinámica del programa, logrando acercarlo a la realidad actual de la Industria Vitivinícola.

2. Objetivo

Realizar un análisis del sector vitivinícola en los últimos años y desarrollar una estrategia comercial para los pequeños productores vitivinícolas en los próximos tres años, en consonancia con el Plan Estratégico Vitivinicultura Argentina 2020 (PEVI 2020).

3. Hipótesis

Partiendo de la siguiente Hipótesis: *“Existe la posibilidad de que los pequeños bodegueros desarrollen una estrategia comercial conjunta que les permita incrementar su rentabilidad en el corto plazo”.*

4. Metodología

Para poder desarrollar este trabajo se realizó una investigación de tipo descriptiva para lograr la recopilación de información que se pretende del sector vitivinícola.

Se trabajó, mayormente, con información cualitativa, y cuantitativa a la hora de incluir estadísticas económicas y sociales del sector.

Se utilizó el análisis de datos secundarios (de las distintas instituciones vitivinícolas de la Provincia de Mendoza, del país y del Mundo; investigaciones realizadas por organismos públicos, Universidades y Centros de Investigación; entre otros), estudio de casos, experiencias personales y entrevistas a algunos referentes del sector.

Se obtuvo, de la amplia información disponible, los antecedentes históricos del sector vitivinícola, los índices actuales y una proyección a futuro.

Luego se avanzó en analizar particularmente a los pequeños productores vitivinícolas (logrando identificarlos, definirlos y diferenciarlos) y de esta forma proponer una estrategia comercial que les permita aumentar la rentabilidad y lograr un mayor posicionamiento en el Mercado, teniendo en cuenta los resultados de las ediciones anteriores del Programa de Pequeños Bodegueros de Mendoza y en función de la nueva coyuntura (cultural, social, política y económica) por la que está atravesando el Sector vitivinícola.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación proponemos algunos conceptos que son importantes conocer para interpretar el trabajo y los pasos recomendables para la realización del Plan de negocios, partiendo de lo general hasta llegar a lo particular.

Con el objetivo de lograr un detalle preciso de todos los pasos necesarios para su correcto desarrollo.

1. Definición general de estrategia¹

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del General en Jefe del Ejército). Más tarde paso a significar "el arte del General", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

2. Estrategia aplicada a la empresa

Según Mintzberg, Quinn y Voyer² en el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus diferencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para Johnson y Scholes³ estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

3. Análisis externo⁴

Principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con el sector. Estos pueden ser:

¹ MINTZBERG Y QUINN, (1995), *“Biblioteca de planeación estratégica”*, Mexico:Prentise May.

² MINTZBERG, QUINN Y VOYER, (1997), *“El proceso estratégico”*, Mexico:Pentise Hall.

³ JOHNSON,Gerry y SCHOLES,Kevan,(2001),*“Dirección Estratégica.Quinta edición”*,Mexico:Pearson Educación.

⁴ PORTER, Michael, (1987), *“Ventaja Competitiva. Crear y mantener un rendimiento superior”*, Mexico.

3.1. De carácter político

Los principales puntos a analizar son los siguientes:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

3.2. De carácter legal

Para su correcto análisis se van a dividir en dos categorías que incluyen:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3.3. De carácter económico

Va a incluir todo lo referido a:

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión Extranjera.

3.4. De carácter social

A grandes rasgos se deben considerar las siguientes variables:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

3.5. De carácter tecnológico

Entendido como la combinación de dos variables de análisis:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

4. Análisis estructural del sector⁵ para el mercado interno. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

4.1. Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Los costos de cambio de comprador.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.

Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.

- Producto de calidad inferior.
- La calidad de la depreciación.

4.2. Poder de negociación de los compradores

Hace referencia a que si los clientes son muchos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa. Ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta

⁵ PORTER, Michael, Op. Cit. Pag. 40. (1987)

a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarían su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

4.3. Amenaza de entrada de competidores potenciales

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza. O sea que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores.

4.4. Amenaza o presión de productos sustitutos

Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

4.5. Rivalidad sectorial

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Inversiones de capital.
4. Desventaja en costos independientemente de la escala.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Política gubernamental.

5. Análisis de la participación de mercado y concentración económica.

5.1. Análisis del tipo de mercado

Stanley Fischer y otros en su libro Economía⁶ hacen referencia a los distintos tipos de mercados, analizando el mercado de competencia perfecta y lo que consideran imperfecciones del mercado o competencia imperfecta (competencia monopolística, oligopolio y monopolio), a decir:

✓ *Competencia perfecta:*

Es la situación de un mercado donde las empresas carecen de poder para manipular el precio (precio-aceptantes), y se da una maximización del bienestar. Esto resulta en una situación ideal de los mercados de bienes y servicios, donde la interacción de la oferta y demanda determina el precio. En un mercado de competencia perfecta existen gran cantidad de compradores (demanda) y de vendedores (oferta), de manera que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio. Como consecuencia los compradores y vendedores consideran que el precio es FIJO y está fuera de su control.

✓ *Competencia imperfecta:*

Es considerada la situación de falla de mercado en la que, a diferencia de la situación de competencia perfecta, un solo agente de los que funcionan en el mercado o unos pocos manipulan la condición del producto y pueden afectar de forma directa la formación de los precios.

Los vendedores pueden influir en el precio que cobran por su producción. Las principales consecuencias de este poder de mercado que puede haber son una repercusión negativa en el bienestar de los consumidores y una pérdida de eficiencia.

Existen tres grandes tipos de mercados imperfectamente competitivos:

Competencia monopolística⁷: Como su nombre lo indica tiene características referidas a la competencia perfecta y al monopolio.

Como en el monopolio cada empresa produce un artículo que los compradores consideran diferente de los artículos de los demás vendedores. Pero hay competencia ya que muchos otros vendedores ofrecen productos que son parecidos pero no sustitutivos perfectos.

⁶ FISCHER, Stanley, DOMBUSCH, Rudiger y SCHMALENSSEE, Ricard, (1989), “ECONOMÍA. Segunda Edición”, Madrid: McGRAW-HILL, Página 245-250

⁷ El estudio de la competencia monopolística fue iniciado por Edward H. Chamberlin, profesor de la Universidad de Harvard. En su libro publicado en 1933, Monopolistic Competition.

Es como hablar de la competencia perfecta sumado a la diferenciación del producto (cuando los clientes consideran que los productos de los diferentes vendedores son parecidos pero sustitutos imperfectos). Esta diferenciación brinda a cada competidor un cierto poder de mercado, permitiendo elevar los precios sin perder a todos los clientes.

Oligopolio: Es sinónimo de pocos vendedores. Un mercado oligopólico es aquel en el que la mayor parte de la producción está en manos de un puñado de grandes empresas, cada una de ellas suficientemente grande para influir en el conjunto del mercado. Los oligopolistas pueden influir por si mismos en el precio, pero esto depende de los que hagan todos los vendedores.

Los productos pueden estar diferenciados o ser totalmente idénticos.

Las barreras a las entradas de nuevos competidores no son tan grandes como para impedir totalmente el ingreso.

Monopolio: Es una situación de privilegio o falla de mercado, en el cual existe un productor que es llamado monopolista quien posee un gran poder de mercado y es el único en un mercado dado que posee un producto determinado y diferenciado.

Para que exista un monopolio, es necesario que en el mercado no existan productos sustitutos, es decir, que no existe ningún otro bien que puede reemplazar el producto en cuestión y este se convierte en la única alternativa que tiene el consumidor para adquirir.

También se puede definir como mercado en el que sólo hay un vendedor, pero dicha definición se correspondería más con el concepto de monopolio puro.

El monopolista controla la cantidad de producción y el precio, aunque no de manera simultánea, dado que la elección de la producción o del precio determinan la posición que se tiene respecto al otro; es decir, el monopolio podría determinar en primer lugar la tasa de producción que maximiza sus ganancias para luego, determinar, mediante el uso de la curva de demanda, el precio máximo que puede cobrarse para vender dicha producción.

Esto conduce generalmente a una asignación ineficiente de los recursos.

5.2. Participación de mercado:

Entendida como el porcentaje o porción de mercado que acapara cada una de las empresas analizadas dentro de un espacio geográfico definido. Esto nos permitirá determinar qué cantidad de clientes eligen los productos de la empresa en cuestión, lograr relaciones con los principales competidores.

5.3. Concentración económica:

Vamos a considerar la concentración económica como el ejercicio del dominio, control o dirección de la actividad económica en manos de un número pequeño de empresas (en este caso de bodegas elaboradoras).

Lo que va a determinar que un número relativamente pequeño (en relación porcentual con la cantidad total de bodegas elaboradoras intervinientes en el sector) controla o es dueña de una parte significativa de riqueza, las ventas o los recursos productivos del país.

Esto se mide a través de la cantidad de participación del mercado de los agentes intervinientes y se va a considerar que el mercado está concentrado cuando “pocas empresas controlen o participen de una porción significativa del mercado”.

6. Análisis FODA⁸

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas del sector, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

6.1. Fortalezas

Todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al sector de otros de igual clase.

6.2. Debilidades

Problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

6.3. Oportunidades

Aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

⁸ Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por [Albert S. Humphrey](#) durante los años 60-70 en EE.UU. Existen referencias que identifican a Learned, Christensen, Andrews y Guth como sus autores, en "Business policy, Text and cases" 1965, Homewood II, Richard D. Irwin.

6.4. Amenazas

Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

7. Pasos para el desarrollo de las estrategias⁹

7.1. Identificación del problema

Se identifican las principales dificultades del negocio y se les da un orden de prioridad a fin de ser abordados en busca de su solución.

7.2. Meta

Declaración general de la intención.

7.3. Objetivo

Cuantificación (si es posible) o declaración más precisa de una meta.

7.4. Estrategia

Categorías amplias o tipos de acciones para lograr objetivos.

Es la creación de un posicionamiento valioso y exclusivo lo que implica un conjunto diferente de actividades.

- 1.- Atiende a muchos clientes pero satisface sólo algunas necesidades.
- 2.- Atiende a pocos clientes pero le satisface muchas necesidades.
- 3.- Atiende a muchos clientes y satisface muchas necesidades pero en mercados más restringidos.

Requiere que se compita realizando compensaciones.

Implica generar un ajuste entre las actividades.

7.5. Acciones/Tareas

Pasos específicos para implantar estrategias (nivel operacional).

⁹ JOHNSON, Gerry y SCHOLES, Kevan, (2001), Op. Cit. pag.151

7.6. Control

Seguimiento de las acciones encaminadas a reforzar objetivos.

7.7. Gratificaciones

Compensación por haber alcanzado los objetivos.

7.8. Unidad estratégica de negocios

Es una unidad dentro de la entidad societaria global que dispone de un mercado externo para sus bienes y servicios que es distinto de otra UEN.

7.9. Dirección estratégica

Incluye el análisis, la elección, y la implementación estratégica.

7.10. Análisis estratégico

Trata de comprender la posición estratégica de la organización a través de un escrutinio o auditoría del entorno.

7.11. Elección estratégica

Tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles.

7.12. Implementación

Planificación de tareas relacionadas con las decisiones respecto de los cambios requeridos.

7.13. Gestión operativa

Actividad rutinaria referida a operaciones específicas.

7.14. Análisis estratégico

Se refiere al entorno, a la capacidad estratégica de la organización.

8. Estrategias de Integración¹⁰

Esta integración se utiliza para disminuir las amenazas que hay en el ambiente y también como medio para que las empresas puedan obtener el control y disminuir el poder negociador sobre distribuidores, proveedores y competidores. Existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

Uno de los principales atractivos de esta estrategia vincula con oportunidades y con la firme convicción de que es un método muy bueno para poder obtener ventajas competitivas para las empresas.

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Así pueden disminuir las amenazas que hay en el ambiente.

También ganar la propiedad o un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

8.1. Integración hacia delante

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

- Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando los distribuidores actuales tienen gran rentabilidades ya que así una Empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades.

¹⁰ Conceptos extraídos de la cátedra de Estrategia de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

8.2. Integración hacia atrás

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa a mis proveedores, es decir, consiste en integrar en la organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantearse para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Por esta estrategia podemos lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

- los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos, escasos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa (materias primas).
- Si todos o la gran mayoría de sus competidores depende de proveedores puede con esta estrategia tomar ventajas competitivas reduciendo costos y también porque nuestros competidores necesitan recursos de terceros que nuestra organización sí tendría.

8.3. Integración horizontal

Esta estrategia es juntarse con una o más empresas del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicara cuando:

- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.

9. Estrategia de cooperación

Cuando dos o más empresas trabajan juntas para lograr un objetivo común con el fin de crear un valor superior al costo de proporcionarlo.

9.1. Tipos de Estrategias de cooperación

Dentro de las distintas opciones de estrategias de cooperación vamos a analizar las alianzas estratégicas o joint venture.

Alianzas estratégicas: Joint Venture

9.1.1. Joint venture (Empresa conjunta)¹¹

Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente **personas jurídicas o comerciantes**).

No tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano significa aventura conjunta o aventura en conjunto. En el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan términos como alianza estratégica y alianza comercial, o incluso el propio término en inglés.

También es conocido como riesgo compartido, donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de COMERCIALIZACIÓN.

El objetivo puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo.

Para lograr el objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportes de diversa índole a ese negocio común. El aporte puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple *know-how* ('saber cómo').

Dicha alianza no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica.

1.1.1. Algunos elementos por los que fallan las Joint Venture

- Productos, tecnologías o plantas obsoletas.
- Interpretación errónea de las necesidades del mercado.
- Elevación de costos.
- Depresión de los precios.
- Cambios imprevistos en la economía.

¹¹ Conceptos extraídos de la cátedra de Análisis Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo y del autor GÓMEZ, José Miguel.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

- Acciones gubernamentales.
- Problemas internos entre los socios de la empresa.

1.1.2. **Motivaciones para formar un Joint Venture**
Usos internos (dentro del país)

- Compartir un costo y un riesgo (reducir la incertidumbre).
- Obtener solo recursos naturales (donde no hay mercado interno)
- Obtener financiamiento para suplementar la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Compartir producciones de grandes plantas subocupadas.
- Obtener nuevas posibilidades relativas a nuevas tecnologías y clientes.
- Crear prácticas de dirección y administración.
- Retener gerentes – empresarios.

1.1.3. **Usos competitivos: reforzar la posición estratégica**

- Influencia de la evolución de la estructura industrial.
- Comprar empresas competidoras.
- Responder defensivamente a la posible competencia provenientes de industrias fronterizas.
- Crear más efectivos competidores (vinculados a la empresa).

1.1.4. **Usos estratégicos: aumentar la posición estratégica**

- Crear y explotar sinergias.
- Desarrollar la transferencia de tecnología o experiencia.
- Diversificar.

III. INFORMACIÓN Y ANALISIS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA

Reseña histórica. La vitivinicultura en Argentina

1. Reseña histórica¹²

La vitivinicultura en América Latina tiene más de cinco siglos, y aunque se sospecha que existían vides antes de la conquista española, las cepas más difundidas llegaron desde Europa. En el caso específico de nuestro país, tres corrientes colonizadoras introdujeron el cultivo de la vid durante la época de la conquista. La primera vino desde Europa, especialmente de España, y se asentó en el Río de la Plata hacia el año 1536. La corriente que llegó del Perú, donde ya se habían implantado viñedos, penetró por el Norte y extendió el cultivo pasando además por Bolivia y Chile.

La tercera corriente provino desde el Oeste, a través de Chile, e inició su ocupación y colonización en 1561 con la fundación de Mendoza. De aquí provinieron las primeras estacas y semillas de vid que se implantaron en Santiago del Estero, la población más antigua de nuestro país (1553). En la siguiente década Mendoza y San Juan incorporaron a su paisaje el cultivo de la vid.

Ya en la segunda mitad del siglo XIX, los inmigrantes, en su mayoría españoles e italianos y en menor medida franceses, aportaron dedicación al trabajo y nuevas técnicas de cultivo de la vid que mejoraron notablemente la explotación y producción vitícola, lo cual a su vez estuvo acompañado por un fuerte estímulo del Estado para que los migrantes europeos se afincaran en estas tierras.

Si bien durante la primera mitad del siglo XX la industria vitivinícola argentina empezó a sortear sus primeras dificultades importantes, en la segunda mitad se llegó al récord de consumo per cápita en el mercado interno que promedió los 88 litros anuales. La década de 1980 vio a la vitivinicultura nacional atravesar una de sus peores crisis históricas, mientras que a principios de la década siguiente comenzó la recuperación del sector a través de la reconversión varietal y la mejora de las técnicas de gestión de sus viñedos, la integración de productores y el establecimiento definitivo del fraccionamiento en origen. En línea con lo anterior, la industria comenzó a proyectarse a los mercados internacionales, incrementando sus exportaciones y profundizando el proceso de reconversión. Esto implicó mejoras cualitativas en los viñedos, y la incorporación de modernas tecnologías y prácticas de vinificación en bodegas.

¹² Fondo Vitivinícola Mendoza e Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Así, en el plano externo la Argentina se posiciona como uno de los protagonistas del denominado Nuevo Mundo Vitivinícola, junto a Australia, Estados Unidos, Chile, Sudáfrica y Nueva Zelanda, cuya participación en el comercio mundial pasó del 20% en el año 2001 a casi el 25% en 2010. A su vez, Argentina pasó en ese período de participar con el 6% de las exportaciones del grupo al 11,6%, evidenciando un gran crecimiento.

2. Provincias vitivinícolas en Argentina¹³

La República Argentina se caracteriza por ser un país de contrastes geográficos, de antiguas culturas, de tradiciones, de historia; cual posee la mayor cantidad de viñedos en América del Sur (más de 200.000 hectáreas, de acuerdo al censo de 2001).

Argentina se ubica en el extremo sur del Continente Americano; con 3.700.000 km² se extiende desde las selvas subtropicales en el Norte (22° de latitud) hasta los hielos antárticos en el Sur (55° de latitud Sur).

La región apta para el cultivo de la vid se extiende a lo largo de la Cordillera de los Andes, desde los 22° hasta los 42° de latitud sur. La gran amplitud latitudinal combinada con la topografía de los valles andinos, condicionan grandes variaciones ecológicas que permiten el cultivo de una amplia gama de cepajes. En general, se trata de zonas con inviernos bien marcados, veranos calurosos y buena insolación. La baja precipitación obliga al riego artificial a partir de ríos o agua subterránea, configurando así verdaderos oasis perfectamente delimitados y separados.

Es fundamentalmente una viticultura de oasis de altura con pendientes que oscilan entre valores cercanos al 2% en las regiones pedemontanas, hasta alrededor del 0,2% en las regiones más planas, y no existen prácticamente viñedos en las laderas de las montañas. La altitud varía entre los 450 m y los 1.800 m sobre el nivel del mar.

Mapa de las principales Provincias Vitivinícolas Argentinas¹⁴

¹³ Fondo Vitivinícola Mendoza. La Cultura de la Vid y el Vino. CAPÍTULO 2: “Argentina Vitivinícola. Un mosaico geográfico”. Año

¹⁴ Fuente: Centro de Estudios Enológicos del INTA



Ilustración 1 Mapa de las principales Provincias Vitivinícolas Argentinas

2.1. Salta y Catamarca

La región de los Valles Calchaquíes, que se extiende en estas dos provincias, se ubica en el extremo Noroeste del país, a 25° de latitud Sur y a una altitud media de 1.500 metros. La temperatura media anual es de 15° C y la gran amplitud térmica -que puede llegar a los 18°C- propicia el desarrollo aromático y de color de la vid. La precipitación anual oscila entre los 150 y los 400 mm.; las lluvias son más frecuentes en primavera y verano.

Los suelos pedemontanos son pedregosos y franco-arenosos.

La región concentra más de 4.000 hectáreas de viñedos. La localidad de Cafayate es la zona con mayor cantidad de paños.

El cepaje blanco Torrontés Riojano es la variedad más extendida. Igualmente, entre los tintos el Malbec, el Syrah y el Cabernet Sauvignon adquieren rasgos de notable tipicidad.

Los cultivares de vid reciben el riego mediante el sistema tradicional “a manto”, una capa de agua superficial que se desplaza por los surcos.

El relieve de los Valles Calchaquíes deslumbra con sus medanales, montes de arena que se dejan llevar por los frecuentes vientos que favorecen la sanidad de los racimos. En el paisaje salteño, las viñas intercalan sus colores con los grupos de cardones y sus flores blancas, además de algarrobos, nogales y la vegetación propia de la puna andina.

Además de la vitivinicultura, la región se destaca por su producción de especias como pimienta, pimentón, comino, algunas aromáticas como la menta. También existe una amplia variedad de maíz y ajíes, y se destaca la actividad tabacalera.

2.2. La Rioja

La región vitivinícola se encuentra a 29° 10' de latitud sur y está demarcada por dos formaciones de cerros, cadenas de Famatina y Velasco, que dan lugar a dos valles importantes: el Valle de Famatina, entre las dos cadenas, y el del Bermejo, que se extiende entre el Famatina y la Pre-Cordillera de Los Andes. La altitud de la zona va desde los 750 metros sobre el nivel del mar a los 1.100. Las lluvias son muy escasas (promedio de 130 mm. anuales), y los vientos moderados. La temperatura media es de 18,6° C. Los suelos son de origen aluvional.

La región se caracteriza por su clima templado, con veranos bastante secos e inviernos cortos pero muy fríos, lo que favorece el desarrollo de la vid.

Existen más de 7.500 ha. de viñedos, concentradas fundamentalmente en la localidad de Chilecito, y es el Torrontés Riojano el cepaje blanco predominante ya que es en esta región -junto con los Valles Calchaquíes- donde mejor expresa sus virtudes, especialmente la riqueza aromática. Entre los tintos, las variedades Malbec, Syrah y Bonarda han logrado una interesante adaptación a la zona. La posibilidad de que las uvas lleguen a su completa maduración y la baja incidencia de enfermedades en la vid hacen que de las variedades tintas se obtengan vinos muy frutados.

La producción frutihortícola, especialmente de nueces, es otra actividad en crecimiento. El Parque Nacional Talampaya -con 215.000 hectáreas- ha estimulado el desarrollo del turismo. Hasta aquí llegan visitantes de todo el mundo para admirar las magníficas formaciones de tierra roja creadas por la erosión pluvial y eólica.

2.3. San Juan

Es la segunda región en importancia, después de Mendoza, con casi 46.000 hectáreas de viñedos.

La región vitivinícola está formada por cuatro valles importantes: el Valle del Tulum, Valle del Pedernal, Valle del Ullum y Valle del Zonda. Su clima es cálido y desértico, con escaso régimen de lluvias, cielo límpido y sol abundante, suelos pobres, pedregosos y en algunas zonas, más arenosos.

La altitud de la región va desde 630 metros sobre el nivel del mar en el Valle del Tulum, a los 1.300 en el Pedernal.

Son típicas las variedades blancas como Torrontés Sanjuanino, Moscatel de Alejandría y Pedro Ximénez de muy buena calidad. También se destacan las uvas rosadas de la variedad Cereza. Entre los cepajes tintos se ha revalorizado la tradicional Bonarda y el cepaje Syrah. Otras variedades blancas como Chardonnay, Torrontés Riojano, Sauvignon Blanc y Viognier, desarrollan un expresivo abanico de aromas frutados.

También son de renombre los vinos generosos y licorosos sanjuaninos.

En la última década se ha acentuado la reconversión de viñedos hacia cepajes de alta calidad enológica y la incorporación de tecnología en las bodegas.

Además de la producción vitivinícola, San Juan es un importante productor de jugo de uva concentrado y es la principal provincia en la producción y exportación de uvas destinadas al consumo en fresco y pasas.

2.4. Rio Negro y Neuquén

Esta región situada en la Patagonia argentina, a 39° de latitud sur, es la zona vitivinícola más austral y la que se encuentra a la más baja altitud: 300 metros sobre el nivel del mar.

El cultivo de la vid se concentra en el Alto Valle del Río Negro, formado por los ríos Negro, Limay, Neuquén y Colorado. El clima es continental, templado seco con una notable amplitud térmica. La temperatura media anual es de 15°C.

Uno de los rasgos particulares de la región son los vientos patagónicos que obligan a los viticultores a levantar barreras forestales para proteger los viñedos. Los paños cultivados no necesitan muchas intervenciones sanitarias ya que la buena insolación que reciben los racimos evita enfermedades.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Río Negro posee más de 1.500 ha. y en Neuquén se registran unas 170, aunque en los próximos años entrarán en producción grandes superficies de nuevos emprendimientos.

La localidad de General Roca, en la provincia de Río Negro, es el terruño con mayor superficie cultivada.

En los últimos años, Neuquén ha aumentado su superficie de vid. Por sus características agroclimáticas, la región presenta condiciones óptimas para el desarrollo de variedades de zonas frías como las tintas Merlot y Pinot Noir, aunque también se pueden encontrar muy buenos ejemplares de Malbec. Entre los blancos se destacan el Semillón y el Sauvignon Blanc. Las variedades como el Traminer y el Riesling también caracterizaron durante mucho tiempo a la región.

2.5. Mendoza

Mendoza es el centro vitivinícola más importante del país, concentra el 70% de la producción de uvas y vinos de Argentina, con más de 141.000 hectáreas y la mayor cantidad de bodegas del país. Los suelos pobres, una notable amplitud térmica, escasas lluvias, la buena insolación de las uvas son factores que caracterizan a sus terruños.

Se distinguen en Mendoza zonas bien diferenciadas que corresponden a los distintos oasis.

3. Zonas vitivinícolas en Mendoza

Oasis vitícolas de Mendoza.
Fuente: Centro de Estudios Enológicos INTA



Ilustración 2 Zonas Vitivinícolas en Mendoza

La Provincia de Mendoza se divide en cinco zonas o regiones vitivinícolas que pasaremos a describir a continuación.

3.1. Zona o Región Norte

Comprende las áreas de menor altura sobre el nivel del mar irrigadas por el Río Mendoza. Abarca:

Departamento de Lavalle.

Parte del departamento de Maipú.

Parte del departamento de Guaymallén.

Parte del departamento de Las Heras.

Parte del departamento de San Martín.

Mapa Región Norte Mendocino¹⁵

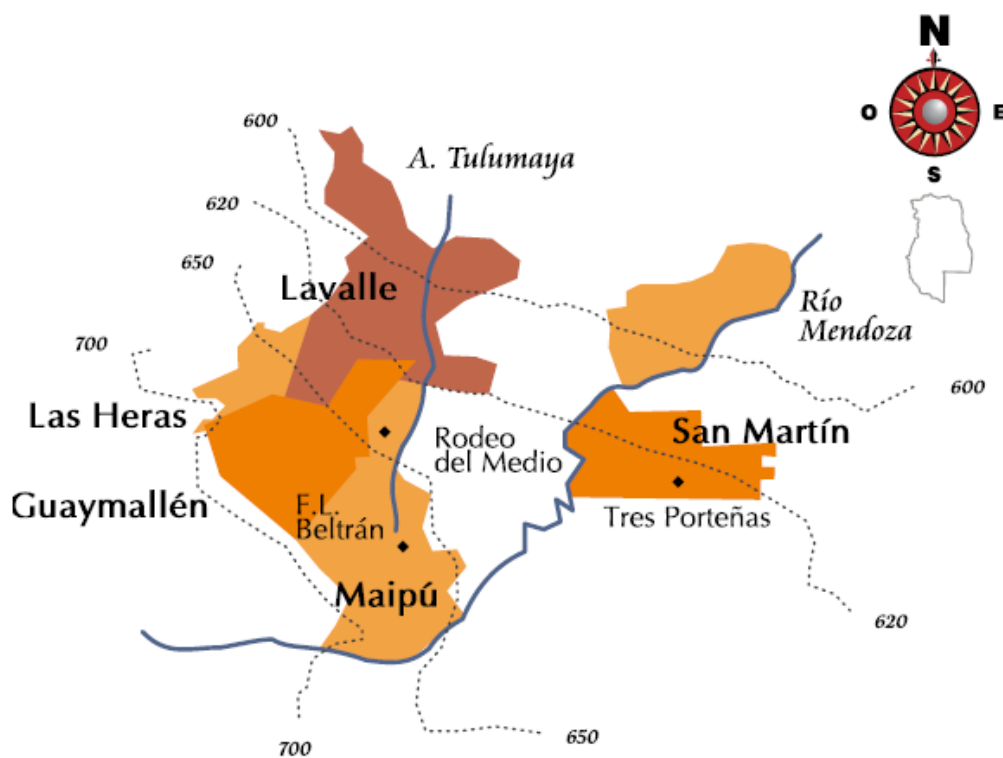


Ilustración 3 Mapa Región Norte Mendocino

¹⁵ Fuente: Centro de Estudios Enológicos del INTA

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

La altitud oscila entre los 700 y los 600 metros sobre el nivel del mar. En general, son terrenos de poca pendiente y profundos.

La región se caracteriza por la producción de vinos blancos, entre las variedades más extendidas se encuentran el Chenin Blanc, Pedro Ximénez, Ugni Blanc y Torrontés. En cuanto a los vinos tintos, se destacan los cepajes Malbec, Bonarda, Barbera, de marcado carácter varietal y que, gracias al abundante sol, logran colores muy concentrados y gran estructura de taninos.

3.2. Zona o Región Este

Está conformado por:

Departamento de San Martín.

Departamento de Junín.

Departamento de Santa Rosa.

Departamento de La Paz.

Departamento de Rivadavia.

Mapa Región Este Mendocino¹⁶



Ilustración 4 Mapa Región Este Mendocino

¹⁶ Fuente: Centro de Estudios Enológicos del INTA

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Representa la mayor región vitivinícola del país: posee cerca de 70 mil hectáreas dedicadas a esta actividad. Además se han desarrollado las actividades olivícola, frutihortícola y apícola.

Es una planicie que recibe las aguas del Río Tunuyán y parte del Río Mendoza. Su viticultura de llano se afina entre los 750, en las zonas más elevadas, y 650 metros sobre el nivel del mar.

La zona Este tiene un clima templado cálido y cuenta con un régimen superior a 2.200 horas de sol en el período de 210 días favorables para el desarrollo vegetativo, lo cual permite la óptima maduración de las variedades cultivadas. Tiene una marcada amplitud térmica durante todo el año. Sus suelos son de origen eólico, de textura franco-arenosa y arenolimosos, ricos en potasio. Hay algunas parcelas de suelos salinos.

En los extensos viñedos predominan las variedades Criolla Grande, Moscatel Rosado, Cereza (rosadas); Pedro Ximénez, Ugni Blanc y Chenin Blanc (blancas); Malbec, Bonarda, Tempranillo, Sangiovese, Barbera, Merlot y Syrah (tintas).

En los últimos años, la región ha mostrado un notable progreso en el manejo de los cultivos, sistematización del riego, incorporación de tecnología en viñedo, bodega y en establecimientos dedicados a la elaboración de jugo de uva concentrado.

Entre las ventajas de la zona aparecen la disponibilidad de tierras para el cultivo, la juventud del viñedo, además de las condiciones agroecológicas que han demostrado ser óptimas para el desarrollo de una vitivinicultura de calidad.

La industria vitivinícola se une al desarrollo turístico ya que el Este mendocino reúne gran parte del patrimonio sanmartiniano. Otro atractivo que ofrece la zona es el embalse El Carrizal, un paraje de gran belleza apto para la práctica de deportes acuáticos y la pesca.

3.3. Zona o Región Alta del Río Mendoza

Formada por:

Departamento de Luján de Cuyo.

Departamento de Maipú.

Varios distritos de Guaymallén.

Varios distritos de Las Heras.

Mapa Región Alta del Río Mendoza¹⁷



Ilustración 5 Mapa Región Alta del Río Mendoza

Esta región reúne en sus más de 25.000 hectáreas, regadas por el Río Mendoza, las características de suelo y clima que los primeros vitivinicultores apreciaron, ya que aquí se afincaron muchas de las primeras familias bodegueras.

Está ubicada en el piedemonte y se extiende desde los 1.060 metros a los 650 metros de altitud. La temperatura media anual es de 15° C y la marcada amplitud térmica es uno de los rasgos que otorgan personalidad a las variedades mejor adaptadas a la región: Malbec, Cabernet Sauvignon, Tempranillo, Bonarda, Syrah y Sangiovese (entre los tintos); Chardonnay y Semillón, entre las variedades blancas. Este último, es uno de los cepajes más tradicionales de la vitivinicultura argentina y se adapta muy bien a las regiones más elevadas, de la margen derecha del Río Mendoza; produciendo un vino de gran calidad, apto para envejecer.

¹⁷ Fuente: Centro de Estudios Enológicos del INTA

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Por su cercanía a la ciudad de Mendoza, sufre el impacto de la urbanización y este avance va en detrimento de la producción vitivinícola.

La zona además es una de las principales áreas olivícolas del país.

3.4. Zona o Región Valle de Uco

La región está conformada por:

Departamento de Tunuyán.

Departamento de Tupungato.

Departamento de San Carlos.

Mapa Región del Valle de Uco¹⁸

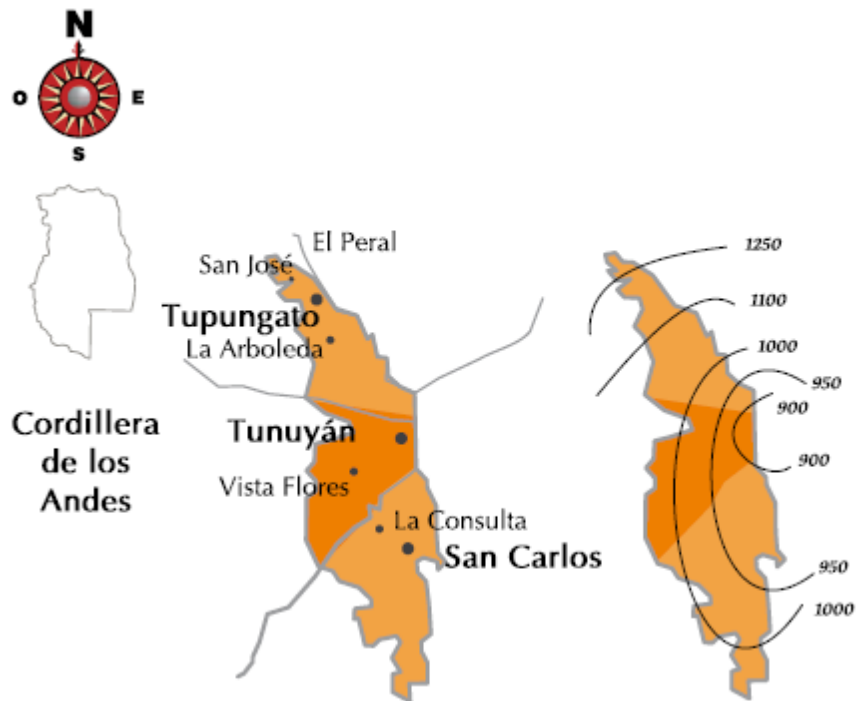


Ilustración 6 Mapa Región del Valle de Uco

¹⁸ Fuente: Centro de Estudios Enológicos del INTA

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

En el Centro-Oeste de Mendoza, entre los 33° 5' y los 35° de latitud Sur.

Las altitudes en las que se afincan los viñedos del Valle de Uco descienden de los 1.500 metros, en el Viejo Tupungato, hasta 860 metros sobre el nivel del mar, en la ciudad de Tunuyán. Su clima es templado con inviernos rigurosos y veranos cálidos, de noches frescas. La temperatura media anual es de 14,2° C.

Posee alrededor de 13.000 hectáreas de viñedos, al pie de los contrafuertes de la Cordillera de los Andes. La región se caracteriza por su aptitud para la producción de una materia prima de calidad, tanto para la obtención de vinos blancos como tintos, y la buena acidez que logran las uvas permite que los vinos del Valle de Uco sean aptos para un envejecimiento prolongado.

Los cepajes blancos de mayor desarrollo en la región son: Chardonnay, Semillón, Torrontés y Pedro Ximenez.

Entre los tintos se destacan Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Tempranillo y Bonarda. Y en las zonas más altas variedades como Pinot Noir y Syrah, encuentran las condiciones adecuadas para su óptima maduración.

Además de la vitivinicultura, se desarrollan otras actividades económicas como la fruticultura –especialmente nueces, peras, manzanas y duraznos-, la horticultura, la ganadería y el cultivo de álamos, olmos y otras especies forestales. Por otra parte, es reconocido el desarrollo minero y petrolero del Valle de Uco.

3.5. Región Sur

Comprende:

Departamento de San Rafael.

Departamento de General Alvear.

Mapa Región Sur¹⁹

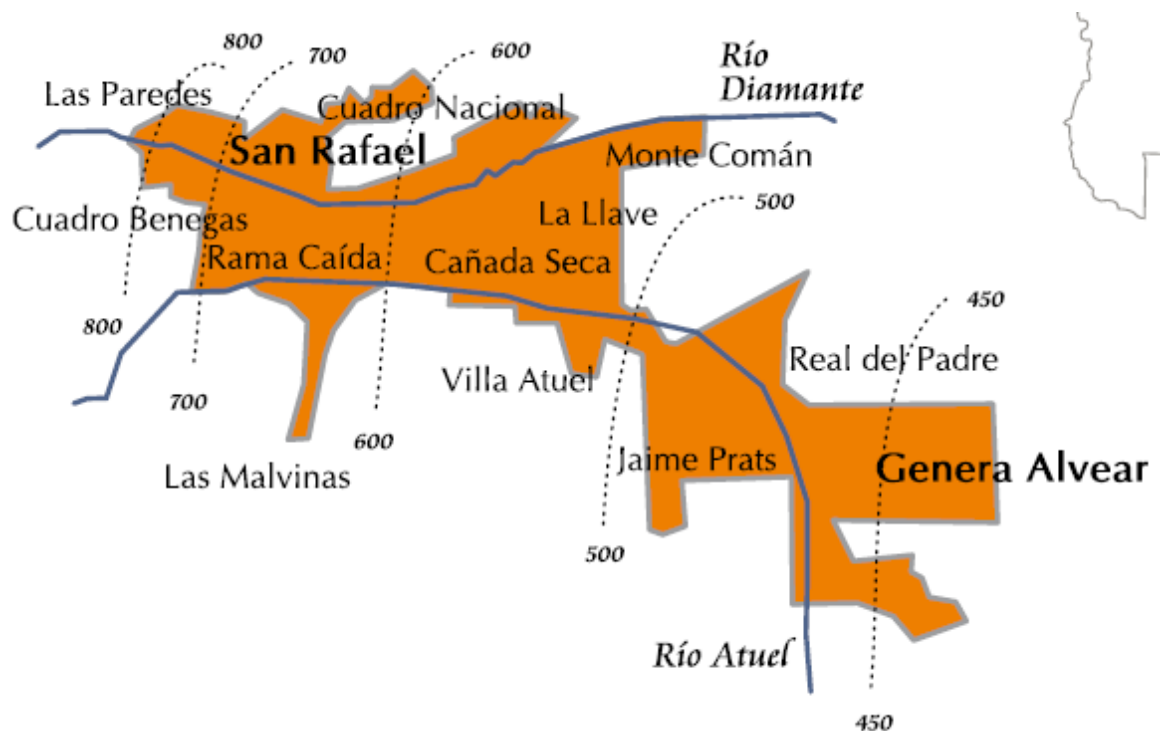


Ilustración 7 Mapa Región Sur

Ubicado entre los 34° 5' y los 35° de latitud Sur, y se extiende al pie de la cordillera principal.

Es un oasis irrigado por las aguas de los ríos Atuel y Diamante.

La región desciende desde los 800 metros sobre el nivel del mar, en los distritos de Las Paredes y Cuadro Nacional (de San Rafael), hasta los 450 metros, en el distrito de Carmensa en General Alvear. Existen un total de 22 mil ha implantadas con aproximadamente 200 bodegas.

San Rafael es el segundo departamento de la provincia en importancia, en lo que a producción vitivinícola se refiere, con una superficie cultivada de más de 16 mil hectáreas. Junto a General Alvear suman el 18% de la superficie implantada con viñedos en Mendoza.

Las cualidades de clima y suelo favorecen el cultivo de todos los varietales: Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, y en los últimos tiempos también Sangiovese, Syrah y Bonarda, esta última reconocida como el cepaje tinto más importante, con casi 2.000 ha.

¹⁹ Fuente: Centro de Estudios Enológicos del INTA

Dentro de las uvas blancas se destaca el Chenin Blanc, el Semillón y el Torrontés, utilizados para base de espumantes, además del Chardonnay.

En esta región, el turismo ha adquirido un matiz especial.

El sur mendocino es uno de los destinos más buscados para la aventura y el contacto con la naturaleza.

Una de las opciones es la que aprovecha las numerosos diques para la práctica de rafting y kayak. El lugar reúne, además, condiciones para el trekking, mountain bike y las cabalgatas. La pesca de truchas Arco Iris es otras de las posibilidades turísticas.

4. Clasificación de los vinos

Para lograr introducirnos en el tema comercial, es importante en un primer momento que podamos diferenciar de qué tipo de vino estamos hablando, ya que cada categoría de producto tiene sus características particulares en cuanto a sabor, preferencias, precios, márgenes de utilidades, entre otros. Es por ello que vamos a realizar una clasificación de acuerdo a distintas características referidas al vino.

4.1. *Por el color de sus uvas*

4.1.1. Vino tinto

Elaborados mayoritariamente a partir de uvas tintas. Como el color está en el hollejo, habitualmente la fermentación se realiza con el mosto y el hollejo y, sólo una vez terminada la fermentación (unos 20 días), se procede al descube²⁰ o sangrado.

4.1.2. Vino blanco

Elaborados a partir de uvas blancas o tintas (a partir de pulpa no coloreada). En este segundo caso, se separa el mosto del hollejo inmediatamente para que no le dé color. En general la fermentación se realiza con mosto, separado de hollejos, pepitas, raspones, etc. Y, aunque no es frecuente añejarlo, existen vinos blancos con crianza.

4.1.3. Vino rosado

Elaborados a partir de uvas tintas en los que se permite una cierta maceración²¹ (maceración de una noche) de la uva antes del prensado del mosto,

²⁰ Proceso por el cual se saca el vino de la cuba o depósito de fermentación. Separando las partes residuales de los racimos del líquido una vez fermentado.

de forma de que el mosto tome algo de color. Luego se fermenta el mosto filtrado. Otro método menos purista es la mezcla adecuada de caldos de vinos tintos con vinos blancos.

4.2. *Por la cantidad de uvas utilizadas para su elaboración*

4.2.1. Vino varietal

Son vinos elaborado con un solo tipo de uva o prácticamente sólo con una. También se llama varietal al carácter aromático de un vino en el que predomina el aroma de una determinada variedad de uva.

4.2.2. Vino genérico

Son aquellos vinos en los que intervienen por lo menos dos variedades de uva (bivarietales), buscando que cada uva entregue la mejor característica. Las posibilidades de combinación son prácticamente infinitas, ya que hay más de 4.500 variedades de uvas vinificables reconocidas.

4.3. *Por el añejamiento*²²

4.3.1. Vino Joven

Es una denominación para aquellos vinos que han estado menos de seis meses estacionados en barrica o aquellos que se colocan directamente en botella, sin pasar por barrica.

4.3.2. Vino crianza

Aquellos vinos que han tenido un tiempo mínimo de añejamiento de dos años (con al menos seis meses en barrica).

4.3.3. Vino reserva

Son vinos con tres años de añejamiento (2 años los blancos y rosados), de los cuales al menos uno en barrica (6 meses los blancos y rosados).

4.3.4. Vino gran reserva

Son vinos con cinco años de añejamiento (4 años los blancos y rosados), de los cuales al menos 18 meses en barrica (6 meses los blancos y rosados).

²¹ Proceso de fermentación de la uva

²² Tiempo de envejecimiento de los vinos.

4.4. Por la utilización de gases

4.4.1. Vinos tranquilos

No tienen gas carbónico. De forma genérica se suele llamar vino a cualquier vino tranquilo.

4.4.2. Vinos espumosos²³

Vino con presencia de gas. Se clasifican, a su vez en:

4.4.3. Vino de aguja: Es un vino con gas carbónico a una presión entre 1 o 2 atmósferas.

4.4.4. Vino de perla (o pelardo): Es un vino con gas carbónico a una presión ligeramente superior al vino de aguja (entre 2 o 3 atmósferas). A veces se les incluye dentro de los vinos de aguja.

4.4.5. Vino espumoso: En botella cerrada y a 20° el gas carbónico disuelto se encuentra a una presión superior a 3 atmósferas. La calidad del vino espumoso depende de cómo se haga la segunda fermentación. Se distinguen dos clases de vinos espumosos:

4.4.5.1. *Espumosos gasificados*: vinos a los que se les ha añadido el gas carbónico al embotellarlos.

4.4.5.2. *Espumosos tradicionales*: obtenido a partir de una segunda fermentación en botella.

4.5. Por la cantidad de azúcar que contiene

A su vez de acuerdo a la cantidad de azúcar que contengan se pueden Subclasificar en:

4.5.1. Vinos tranquilos

Los vinos tranquilos se pueden clasificar en:

Vino seco, con menos de 5g de azúcar por litro de vino.

Vino semiseco, con entre 5 y 30g de azúcar por litro de vino.

Vino semidulce, con entre 30 y 50g de azúcar por litro de vino.

Vino dulce, con más de 50g de azúcar por litro de vino.

²³ Isaac Rigau i Espiell - **Vinos espumosos** - Monográfico - Parte 1

4.5.2. Vinos espumosos

Los vinos espumosos se pueden clasificar en:

Brut nature, con hasta 3g de azúcar por litro, sin ser añadido.

Extra-brut, con hasta 6g de azúcar por litro.

Brut, con hasta 12g de azúcar por litro.

Extra seco, con entre 12 y 17g de azúcar por litro.

Seco, con entre 17 y 32g de azúcar por litro.

Semiseco, con entre 32 y 50g de azúcar por litro.

Dulce, con más de 50g de azúcar por litro.

4.6. **Vinos orgánicos**

Si bien no es una clasificación técnicamente considerada, en la actualidad ha tomado gran relevancia en Argentina, ya que la tendencia mundial apunta hacia el consumo de alimentos sanos-saludables, que nos ayuden a mantener una buena salud y a conservar el medio ambiente.

El vino orgánico es un vino considerado ecológico, que se elabora con uvas que han sido elaboradas bajo técnicas de cultivo orgánico, donde los pesticidas, herbicidas, fertilizantes y cualquier otro producto tóxico se encuentran prohibidos.

La elaboración no presenta grandes diferencias con las técnicas tradicionales de vinificación, el sabor es exactamente el mismo que el tradicional, la única diferencia radica en el proceso de producción que resulta más limpio y que propicia un mayor cuidado del medio ambiente.

En la actualidad para que el producto cuente con la certificación de vino orgánico debe realizarse a través de organismos privados.

5. **Porfolio comercial**

Es el catálogo de productos que ofrece cada una de las empresas a sus clientes. Para lograr una mayor comprensión tendremos en cuenta una clasificación a la hora de

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

establecer que tan extenso o cual es la cantidad de productos que tienen las empresas a la venta.

Esto no solo nos permitirá medir el desarrollo comercial de cada emprendimiento comercial, sino que también nos dará un parámetro de la adecuación de cada negocio a las necesidades o requerimientos del mercado. Para ello voy a diferenciarlos en:

5.1. Porfolio completo

Vamos a considerar porfolio completo a aquel que contiene productos para ofrecer en las categorías de Vino Joven, crianza o reserva, gran reserva y espumoso.



Ilustración 8 Porfolio Completo Bodega Margot

5.2. Porfolio semicompleto

El porfolio semicompleto es aquel que al menos posee dos de las categorías antes mencionadas.



Ilustración 9 Porfolio Semicompleto Bodega Uva Negra

5.3. Porfolio básico

Es aquel que contiene solo una línea de productos para su cartera de clientes.



Ilustración 10 Porfolio Básico Bodega Garavaglia

Análisis del sector vitivinícola.

1. Bodegas según el tamaño²⁴

Tabla 1 Bodegas según el tamaño

Definición de Bodegas	Cantidad de Litros
Pequeñas	menos de 1 millón de lts
Medianas-Pequeñas	entre 1 y 1,49 millones de lts
Medianas grandes	entre 5 y 9,99 millones de lts
Grandes	más de 10 millones de lts

Fuente 1 Instituto Nacional de Vitivinicultura y Observatorio de empleo y dinámica empresarial

Pequeñas bodegas

Vamos a considerar Pequeñas Bodegas a aquellas donde la elaboración del establecimiento no deberá superar 1.000.000 (un millo) de litros anuales. Debe estar íntegramente conformada por capitales nacionales.

Elaboradores de vino artesanal²⁵

El Instituto Nacional de Vitivinicultura, por medio de la Resolución C.45, del año 2010, implementó el régimen y registro de elaborador de vino artesanal.

ELABORADOR DE VINO ARTESANAL: toda persona física que participa directamente en el proceso de elaboración de vino en un único establecimiento de su uso exclusivo, destinado a ese fin y habilitado por la autoridad municipal correspondiente y cuya producción anual no supere los DOCE MIL (12.000) litros de vino.

VINO ARTESANAL: Es el vino elaborado por el productor de vino artesanal de acuerdo al cumplimiento del régimen para su elaboración, identificación y circulación.

Elaboradores de vino casero²⁶

²⁴ Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, año 2005.

²⁵ Véase ANEXO de Resolución C45-2010 del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

²⁶ Véase ANEXO de Resolución N° C.27-2002 del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

El Instituto Nacional de Vitivinicultura a través de la Resolución N° C.27, de fecha 3 de octubre de 2002, implementó el régimen de elaboradores de Vino Casero que se mantiene vigente.

ELABORADOR DE VINO CASERO: El que efectúe una elaboración anual que no exceda los CUATRO MIL (4.000) litros de vino.

VINO CASERO: Es el producto obtenido por la fermentación alcohólica de la uva fresca y madura, utilizando prácticas enológicas lícitas para su elaboración, debiéndose emplear locales, vasijas y demás elementos en buenas condiciones de sanidad. Queda prohibida la adición de sustancias no autorizadas por el Organismo.

Este producto deberá presentar un sabor vinoso, poseer aroma característico y un color que responda a su denominación. Asimismo tendrá que reunir las características de un vino genuino artesanal y analíticamente se identificarán mediante las determinaciones de ALCOHOL, EXTRACTO SECO, AZUCARES, ACIDEZ TOTAL Y ACIDEZ VOLATIL.

2. Datos del sector

1. Salida de Vino Para consumo interno (en hectolitros) - Total país²⁷

Tabla 2 Salida de vino para consumo interno(en hectolitros)

AÑO	Salida de Vino CI	Variación Porcentual
2006	11.103.938,08	-
2007	11.165.997,83	+ 0,5588 %
2008	10.677.191,11	- 4,377%
2009	10.342.266,95	- 3,1368%
2010	9.753.081,25	- 5,6968%
2011	9.809.482,91	+0,5783 %
2012	10.050.927,92	+ 2,4613%
2013	10.336.891,80	+ 2,8451%

²⁷ Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

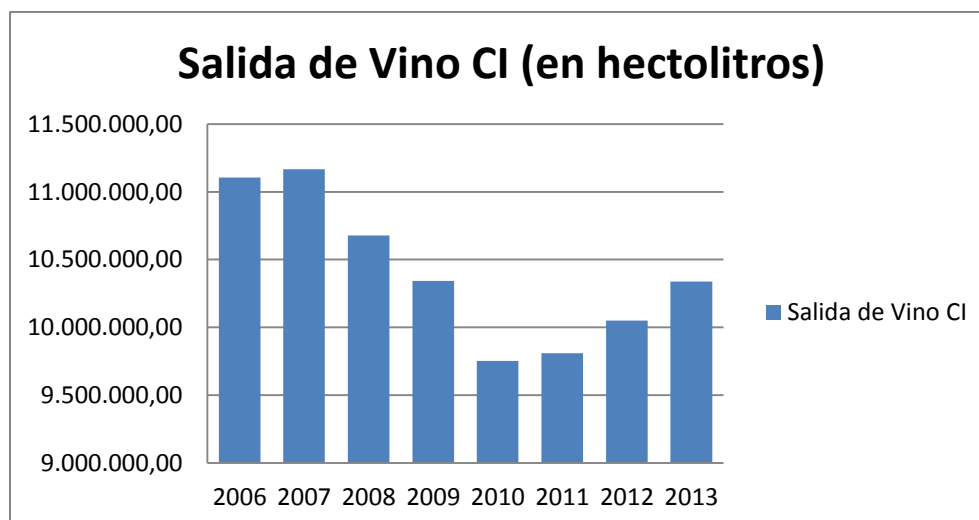


Gráfico 1 Salida de vino CI (en hectolitros)

En el año 2007 se observa el pico despacho del periodo en análisis con 11.165.997,83 de hectolitros.

Desde el año 2007 al 2010 se observa una disminución del despacho de vino para abastecer el mercado Interno.

Luego a partir del año 2011 se comienza a producir un incremento, hasta llegar al año 2013.

Esto demuestra una clara tendencia, en los últimos cuatro años, de incrementar la salida de vinos para el consumo interno pasando de 9.753.081,25 de hectolitros en el año 2010 a 10.336.891,80 de hectolitros en el año 2013, lo cual da cuenta de un incremento de 583.810,55 de hectolitros de 2010 a 2013.

2. Consumo per cápita (Estimación en litros sobre total de la población)²⁸

Tabla 3 Consumo per cápita en Argentina

AÑO	Consumo per cápita	Variación porcentual
2003	33,68	-
2004	29,87	- 11,31%
2005	29,18	- 2,31%

²⁸ Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

2006	29,23	+ 0,17%
2007	29,08	- 0,51%
2008	27,79	- 4,44%
2009	26,7	- 3,92%
2010	24,85	- 6,93%
2011	24,95	+ 0,40%
2012	25,08	+ 0,52%
2013	26,34	+ 5,02%

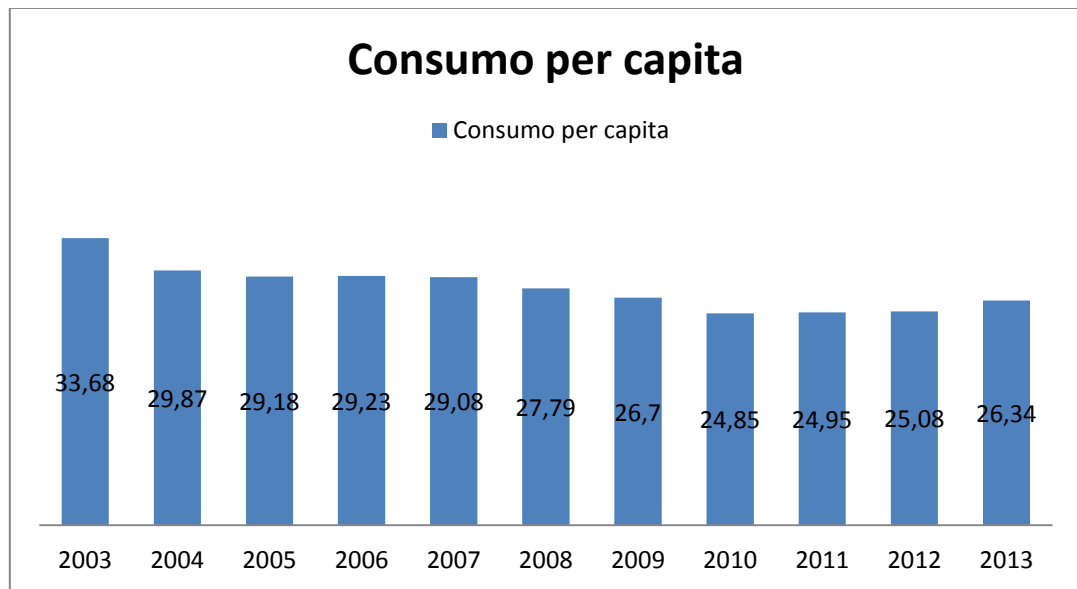


Gráfico 2 Consumo per cápita

El pico máximo de consumo per cápita del periodo se observa en el año 2003 con 33,68 litros en el año.

Luego de eso se observa una disminución en el consumo per cápita de la población Argentina entre el año 2003 y el 2010, pasando de un consumo de 33,68 a otro de 24,85 (Que se muestra como el piso de los últimos 10 años).

Luego a partir del año 2011 se nota un leve incremento hasta el año 2012, llegando a un consumo de 25,08. Si bien en los últimos años se viene observando un leve incremento prolongado, todavía se encuentra lejos de aquel pico reflejado en el año 2003 de 33,68.

Podemos observar que en el periodo incluido entre el año 2010 y 2013, el consumo per cápita pasó de 24,85 litros a 26,34 litros, logrando un incremento de 1,49 litros per cápita.

Estos datos nos dan un panorama general para poder avanzar en las causas de determinados índices.

3. Bodegas Elaboradoras a nivel país²⁹

Tabla 4 Bodegas elaboradoras a nivel país

Año	Bodegas Elaboradoras
2004	931
2005	950
2006	960
2007	649
2008	950
2009	956
2010	983
2011	973
2012	957
2013	948
2014	917

²⁹ Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Vitivinicultura.



Gráfico 3 Bodegas elaboradoras a nivel país

Si analizamos la cantidad de bodegas elaboradoras de los últimos 10 años, vemos una estabilidad relativa en cuanto a su cantidad. Con una clara excepción que se refleja en su piso en el año 2007 con 649 elaboradoras, que después se estabiliza con un gran incremento en el año 2008 que eleva el número a 950.

Observando los últimos cuatro años (del 2010 al 2014) notamos un retroceso constante en la cantidad de bodegas elaboradoras, pasando de 983 en el año 2010 a 917 en el año 2014, lo que nos da una disminución total en el periodo de 66 bodegas elaboradoras.

Tomando estos últimos 10 años como un bloque de principio a fin, vemos que la cantidad de bodegas elaboradoras cayó de 931 en el año 2004 a 917 en el año 2014. Lo que da cuenta que en este último periodo se disminuyó en 14 la cantidad total de bodegas elaboradoras.

Del total de bodegas elaboradoras a nivel país, aproximadamente el 70% se encuentra en la Provincia de Mendoza. Lo que posiciona a la provincia como principal zona vitivinícola de la República Argentina.

“Mendoza es el centro vitivinícola más importante del país, concentra el 70% de la producción de uvas y vinos de Argentina, con más de 141.000 hectáreas y la mayor cantidad de bodegas del país.”³⁰

³⁰ Fondo Vitivinícola Mendoza. La Cultura de la Vid y el Vino. CAPÍTULO 2: “Argentina Vitivinícola. Un mosaico geográfico”. Año

Si realizamos una simple relación de los datos que arroja este gráfico con los datos de Salida de Vino Para consumo interno (en hectolitros) - Total país podemos caer en las falsas conclusiones como por ejemplo en el año 2013 existió una salida de vinos para consumo interno de 10.336.891,80 hectolitros con un total de 948 bodegas elaboradoras, lo que nos indicaría que cada bodega despacho 10.903,89 hectolitros de vino para consumo interno. En este caso no estaríamos considerando las participaciones en el mercado interno de cada uno de los establecimientos elaboradores y la concentración económica que existe en el sector vitivinícola.

Aspectos que resultan interesantes analizar.

4. Participación de mercado y concentración económica.

1. Análisis del tipo de Mercado

Según la nota publicada por el Diario mdzol.com³¹, el Presidente del Instituto Nacional de Vitivinicultura aseguro que: *“El titular del organismo afirmó que no se puede hablar de oligopolio -pequeño grupo de productores que dominan el mercado- ni de oligopsonio -pequeño grupo de compradores que dominan el mercado- en el mercado del vino cuando existen miles de productores con existencias vínicas y 500 fraccionadores, porque la vitivinicultura es buen negocio, cada vez tenemos más hectáreas plantadas, y reposición de varietales, porque es negocio.*

Lo que pasa es que esta gente tiene cada vez más tiempo de dominio en el mercado, antes estos jugadores -las grandes bodegas- tenían producción que les permitía llegar hasta octubre, hoy compran hasta marzo”.

		Competencia Imperfecta		
Característica Estructural	Competencia Perfecta	Competencia Monopolística	Oligopolio	Monopolio
Números de Vendedores	Muchos	Muchos	Pocos	Uno

³¹ EDITORIAL, Diario mdz.com, (2014) “García a los viñateros: El negocio es rentable”, Mendoza: Diario Mdzol.com, 6 de Marzo de 2014

Barreras a la entrada	No	No	Normal	Si (ninguna entrada)
Diferenciación de producto	No	Si	Quizá	No (Un producto)

Podemos decir que el sector vitivinícola se encuentra bajo la categoría de **Competencia Monopolística**, ya que:

- Existen 917 bodegas elaboradoras.
- No existen barreras al ingreso de nuevos competidores y es por ello que el total de bodegas elaboradoras es fluctuante año a año, con picos máximos y mínimos.
- El producto cuenta con determinados niveles de diferenciación, ya que cada consumidor asigna un valor especial a cada producto y lo considera diferente del que produce su competidor.

2. Participación de Mercado

En función de los datos analizados anteriormente, se podría obtener la participación de mercado (en el mercado interno) de cada bodega elaboradora a través de la relación entre los datos que nos arroja la salida total de vinos (en hectolitros) para el consumo interno dividido la cantidad vendida por la bodega elaboradora “X” (en hectolitros) durante el mismo periodo.

Este indicador puede ser utilizado desde un aspecto general o así también como aspectos particulares, que nos permitan identificar la participación de mercado de determinada línea de vinos, determinado varietal, entre otro.

$$\text{Participación de Mercado (Consumo Interno)} = \frac{\text{Salida de vinos para consumo interno año 1}}{\text{Cantidad vendida bodega "X" año1}}$$

2.4.2. Concentración económica

Para concluir con el análisis de la concentración económica en la cual está inmerso el sector, en cuanto al mercado interno, vamos a analizar una nota realizada al

Presidente del Instituto Nacional de Vitivinicultura Guillermo Garcia, realizada por el diario uno³² la cual arroja los siguientes datos:

- FECOVITA (Federación de Cooperativas Vitivinícolas) controla el 26% del Mercado, posicionándose como el más fuerte.
- Bodega Peñafior maneja el 16% del Mercado, en un segundo lugar.
- RPB (Baggio) tiene un 9% de la participación en el mercado.
- Esmeralda (Catena Zapata) con el 4%, ocupando el cuarto lugar.
- Estos cuatro establecimientos elaboradores manejan el 55% del mercado, sobre un total de 917 establecimientos elaboradores.
- Ellos son quienes dominan y definen el precio del mundo del vino.
- El caso concreto de que Peñafior, Baggio y Esmeralda pagan el litro de vino tinto a \$2,30 (quedando por arriba de este solo Fecovita, que lo paga a \$2,70) fija una tendencia en el mercado y disciplina al resto de los establecimientos elaboradores a que adoptaran esa política.

Incluso con una intervención estatal de por medio, donde se salió a comprar el litro de vino a \$2,70 para tratar de subir el valor.

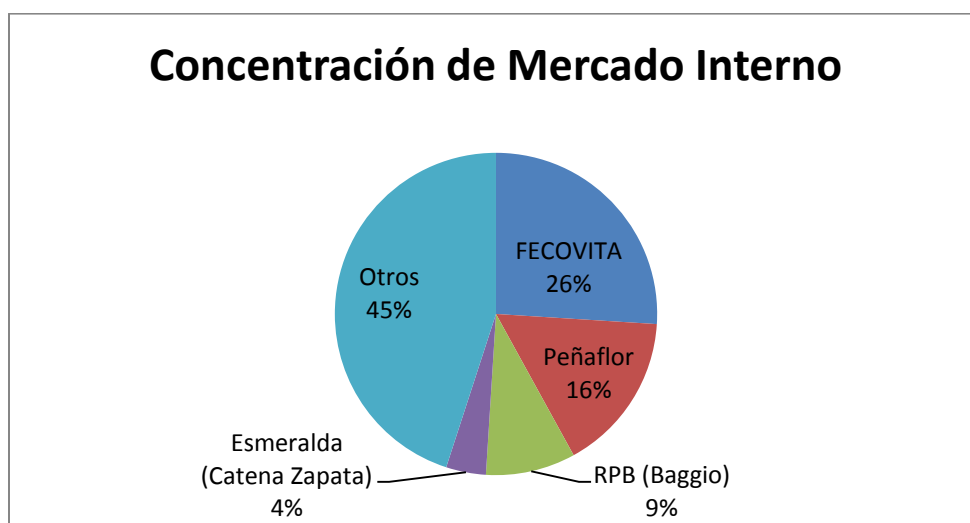


Gráfico 4 Concentración de mercado interno

³² Granero, Alejandro, (2014), “El INV acusó a los grandes de hundir el precio del vino”, Mendoza: Diario Uno.

Aunque no es objetivo de este trabajo, también vamos a analizar rápidamente algunos datos inherentes al Mercado Externo, para reforzar esta teoría de la concentración económica del sector vitivinícola de la cual venimos hablando. Para ello vamos a tomar datos arrojados por la nota “El 52% de las exportaciones solo para 5 empresas” publicada por el diario Los Andes ³³ basada en información arrojada por el Observatorio Vitivinícola y Caucasia Wine Thinking:

- Cinco bodegas elaboradoras acaparan el 52% de las exportaciones totales.
- Las bodegas líderes ganan posición, mientras medianas y chicas salen del mercado.
- Grupo Peñaflor es la empresa líder del mercado y pasó de concentrar el 20% de los envíos vitivinícolas totales de Argentina en 2008 a tener el 28% en 2013.
- En el año 2008, el 47% de las exportaciones totales se concentraba en cinco empresas, en 2013, esas mismas empresas alcanzaron el 52%.
- En el caso de las exportaciones en botella, en 2008, una sola empresa concentraba el 17% de los envíos, en tanto en 2013 esa misma empresa concentró el 20% de las exportaciones. En ese mismo segmento, las primeras cinco empresas pasaron de 48% en 2008 a 49% del share en 2013.
- Principalmente el proceso de reducción y concentración de las exportaciones de Argentina se ha dado en el segmento medio de precios, en donde la República Argentina dejó de ser competitiva.
- Se acusa una falta de competitividad del sector.
- Se estima que 60% de la venta de vinos fraccionados genéricos y más del 50% del vino varietal está en manos de tres empresas. Cuando llegamos a sumar cinco empresas la concentración alcanza el 60%. Recordemos que en el país hay 917 bodegas. Se estima que en la provincia de San Juan este fenómeno es más contundente ya que sólo dos empresas concentrarían el 85% del fraccionamiento de vinos genéricos.
- Las exportaciones de los vinos argentinos, en especial, las de los embotellados, están signadas por la gran dependencia de Estados Unidos y, en menor medida, de Brasil y Reino Unido.

³³ GONZÁLEZ, María Soledad, (2014), “ El 52% de las Exportaciones solo para 5 empresas”, Mendoza:Diario Los Andes.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

- En el mercado de EEUU, Argentina perdió 15 puntos en volumen y 12,8% en valor.

3. Análisis externo

3.1. De carácter político

Fuerte apoyo del Gobierno al sector vitivinícola.

Devolución de parte de las retenciones a las exportaciones a través de distintos programas vitivinícolas.

Declaración del vino argentino como la Bebida Nacional en el año.

Fuerte organización político gremial del sector, a través de distintas cámaras empresarias, foros de discusión y fijación de políticas a mediano y largo plazo.

Existencia de la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) como ente aglutinador del sector.

Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020.

Barrera a las Importaciones y exportaciones.

3.2. De carácter legal

Ley de edulcoración de gaseosas con jugos naturales.

Ingresos Brutos.

Regulación del comercio exterior.

Proyecto de ley sobre títulos vitivinícolas: Que busca incrementar el precio del vino y sacar la plaza del blanco escurrido.

3.3. De carácter económico

Devaluación de la moneda. Consecuencias en las exportaciones, precios de los insumos vitivinícolas, entre otros.

Fallo de los Estados Unidos a favor de los fondos buitres.

Gran inversión extranjera en el sector.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Salarios ajustados a un sistema de paritarias semestrales.

Nivel de precios dinámico debido a los índices de inflación y al tipo de cambio.

Políticas de fortalecimiento del consumo interno.

Actividad generadora de gran cantidad de puestos de trabajo.

Concentración económica.

3.4. De carácter social

Desmitificación del consumo de vino especializado, donde solo podían consumir los que sabían de vino. Esto ha logrado un acercamiento al consumidor y mayor masividad.

Aumento del consumo per cápita en los últimos años.

Existencia de una fuerte cultura vitivinícola en Argentina y principalmente en las provincias de cuyo (Mendoza, San Juan y La Rioja).

3.5. De carácter tecnológico

Incorporación de modernas tecnologías y prácticas de vinificación en bodegas.

Crecimiento del enoturismo que lleva a una adaptación de los establecimientos para estar aptos.

Ya en el año 2001 Philip Kotler y Gary Armstrong³⁴ hacían referencia al auge de la tecnología de la información. Definiendo que esto creaba nuevas formas de interpretar y realizar un seguimiento de los clientes, crear nuevos productos para que se encuentren adaptados a las necesidades y preferencias de los clientes, lograr una distribución más eficaz y comunicarse con clientes de los distintos países de una forma más rápida y económica, pudiendo interactuar con grupos grandes o individualmente.

Sin dudas que si esto era una variable de análisis por aquellos años, hoy no lo podemos dejar de lado, ya que su crecimiento ha sido revolucionario, logrando superar cualquier expectativa.

³⁴ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2001), “MARKETING. Octava Edición.”, México: Pearson Educación. Página 19 a 21.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Estos mismos autores en su libro definían a internet como: *“La enorme y floreciente maraña global de las redes de computadoras, que carece de un control central y un dueño, logrando vincular usuarios de todo tipo y en todo el mundo”*.

En relación al sector se observa un gran crecimiento de internet. Que trae aparejado:

- a. Incorporación a los circuitos digitales. Ya sean páginas especializadas en vinos, rutas o mapas del vino, turísticas, entre más.
- b. Adaptación a las nuevas tecnologías de la comunicación (Correo electrónico, medios de comunicación en línea, entre otros).
- c. Incremento del comercio electrónico.
- d. Utilización masiva de las redes sociales.
- e. Desarrollo y actualización de páginas web.
- f. Implementación de software para la administración de la bodega, análisis de trazabilidad y mejora de los procesos y la eficiencia.

4. Análisis Estructural del sector³⁵ para el mercado interno. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

4.1. Poder de negociación de los proveedores

Es muy común en la actividad la compra de uva o vino a terceros para elaboración. El precio del valor del quintal o del litro de vino se ve afectado por la variable de la concentración se analizó anteriormente. A pesar de las intervenciones del Gobierno Provincial para intervenir en el precio saliendo a comprar uva y mosto, esto la mayoría de las veces lo definen los 5 o 6 grandes y el resto se pliega, ya que en ellos se encuentra una porción significativa del mercado.

No sucede lo mismo con los insumos vitivinícolas utilizados para la elaboración, ya que al encontrarse también concentrado este mercado, los proveedores adquieren mayor poder de negociación frente a los establecimientos elaboradores. Siendo los proveedores los que fijan el precio, las condiciones de pago, el plazo de entrega y la cantidad mínima del pedido.

Un ejemplo para reflejar esta situación es lo que ocurre con el insumo botellas, donde se cuenta con dos proveedores importantes (Verallia y Cattorini) que concentran gran parte del mercado.

³⁵ PORTER, Michel,(1987) Op. Cit. Pag.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

En el artículo “Subas de precios en botellas y cajas de cartón complican a las bodegas” publicada en diario Los Andes en 2013³⁶ se evidencia esta situación:

“El mercado de botellas para vino está concentrado en tres grandes actores. Varios referentes del sector aseguran que hay faltante de ciertos modelos de botella, demoras en las entregas pautadas y aumentos en los precios...”

“Sergio Villanueva, gerente de Unión Vitivinícola Argentina, también coincidió en este escenario descrito y aseguró que los aumentos superan a los índices inflacionarios privados. “Existe una suba general de los insumos en la industria vitivinícola. Ya tenemos a varios socios de nuestra entidad con estos problemas, que no sólo son de precios, sino de abastecimiento.

Este años algunas bodegas están teniendo problemas con el stock de botellas”

En la misma nota y con relación al cartón Mariano Saludjian, gerente de la Camara Argentina de fabricantes de cartón cuarrugado sostuvo que:

“Hay un problema de abastecimiento importante en la cadena. Hay faltante de recorte y además problemas para importar el papel kraft virgen necesario para las cajas de mayor calidad.

Hay un reacomodamiento de precios. Además, falta materia prima. El 70% del papel utilizado en Argentina para hacer corrugado es reciclado.

Hoy la industria del papel es de contado. Por lo que los plazos de pago son cortos. Las empresas no pueden asumir riesgos, ya que quizás hoy compran papel a un determinado precio y una vez entregado el pedido no pueden recuperar su capital de trabajo por los aumentos efectuados”.

4.2. Poder de negociación de los compradores

Dentro de los consumidores de vino vamos a hacer una diferenciación de acuerdo a los conceptos vertidos por Philip Kotler y Gary Armstrong³⁷:

³⁶ González, María Soledad, (2013), “Subas de precios en botellas y cajas de cartón complican a las bodegas” , Mendoza: Diario Los Andes. 25 de Agosto.

³⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Op. Cit. Página 70.

- Mercados de consumo:

Consiste en individuos y hogares que compran bienes para su consumo personal.

- Mercado de revendedores:

Compran bienes para revenderlos obteniendo una utilidad por su intermediación en el proceso. Generalmente no le agregan valor al producto.

Con respecto a la primer clasificación vemos que en el sector vitivinícola existe una gran oferta de productos, ya que se cuenta con más de novecientos establecimientos elaboradores y cada uno de ellos cuenta con un determinado porfolio comercial, lo que posibilita que los clientes puedan elegir entre una amplia gama de productos ofertados y a partir de allí tomar una decisión de consumo de acuerdo a las preferencia. Lo que le da un poder de negociación importante a los clientes. Sin embargo esta variable se ve también afectada a las campañas publicitarias que realizan los establecimientos y como todos sabemos esto implica un gran desembolso de recursos, al cual no pueden acceder muchos establecimientos. Por lo que observamos que las grandes empresas o empresas líderes del mercado tienen una posición relativamente dominante sobre el resto de los establecimientos. No obstante esto no disminuye el poder de negociación de los mercados de consumo.

Ejemplos de la segunda clasificación, en el sector vitivinícola, son:

- Representantes en otras provincias
- Distribuidores
- Canales supermercadistas: Supermercados y/o Hipermercados, mayoristas o minoristas.
- Restaurantes.
- Negocios.
- Vinotecas.
- Clubes de vino.

En estos casos se ve una situación similar a los mercados de consumo, notando que todos los canales mencionados anteriormente tratan de aumentar su rentabilidad a costa de un alto poder de negociación, que les posibilita tener una gran oferta de establecimientos elaboradores interesados en los servicios que ellos ofrecen. Esto hace que en muchos casos la rentabilidad de los intermediarios sea mayor incluso a la rentabilidad de los elaboradores.

4.3. Amenaza de entrada de competidores potenciales

Como vimos anteriormente el sector vitivinícola sufre de fluctuaciones año a año en cuanto a la cantidad de establecimientos elaboradores que componen la industria, lo que refleja que no existen grandes barreras al ingreso de nuevos competidores. Esto hace que el sector cuente con una permanente amenaza al ingreso de competidores potenciales.

Actualmente se cuenta con políticas gubernamentales de incentivo a la inversión y distintas líneas de crédito que buscan que aquellas personas que cuentan con viñedos y los venden a terceros, puedan invertir en maquinaria para ser ellos los elaboradores de sus productos. Como así también para aquellos que elaborando sus vinos realizaran ventas a granel, se los incentiva a que sean ellos quienes fraccionen y ofrezcan en el mercado sus productos.

Al ser una industria considerada y reconocida a nivel mundial, con gran prestigio y con zonas sumamente propicias para el desarrollo de la actividad. Esto hace que sea una vidriera para los grandes inversores nacionales e internacionales. Muchas de estas personas que cuentan con otras actividades principales, ven en la vitivinicultura una actividad complementaria. Un claro ejemplo de esto (aunque hay varios) es la última incursión en el mercado del famoso conductor de televisión Marcelo Tinelli³⁸

“El empresario y conductor televisivo Marcelo Tinelli presentará en septiembre su nueva bodega premium Lorenzo de Agrelo y anunciará también el lanzamiento del primer vino del establecimiento, “Fede”.

La bodega estará ubicada en Mendoza y su denominación combina el nombre del hijo menor del conductor, Lorenzo, y la localidad Alto Agrelo (en Luján de Cuyo), donde se desarrollará el emprendimiento...”

4.4. Amenaza o presión de productos sustitutos

Dentro del sector de mercado de las bebidas alcohólicas los principales productos son:

- Cerveza
- Vino

³⁸ Empresas y Negocios, (2014), “Tinelli presentará en septiembre su bodega Lorenzo de Agrelo”. Buenos Aires:Diario Clarín. 23 de Julio.

- Bebidas espirituosas³⁹ como ginebra, vodka, anís, brandy, ron, licor, aguardiente de vino, orujo.
- Sidras
- Aperitivos⁴⁰: como el Fernet, Campari, Martini, Hesperidina, Pinal, Cynar

El principal sustituto del vino en el mercado interno es la cerveza, que según un informe de Alimentos Argentinos⁴¹, organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, la producción nacional de cerveza se encuentra a cargo principalmente de cuatro grandes empresas: Cervecería Quilmes, Compañía Industrial Cervecera (Cicsa) Inversora Cervecera (Icsa) e Isenbeck. Por lo cual también estamos en presencia de un Mercado Concentrado.

La cerveza se encuentra en el primer lugar en cuanto a la participación de mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial, Latinoamericano y, también, a nivel país.

Los datos del INV indican que por ejemplo durante el 2012 el consumo interno de vinos superó los 10.047.424 de hectolitros⁴². Mientras que la producción anual de cerveza en la Argentina es de 18,6 millones de hectolitros y la vida útil del producto embotellado va de seis a doce meses.

Sin embargo se nota que en la actualidad esta brecha ha ido disminuyendo y Sergio Villanueva, Director del Fondo vitivinícola Mendoza realiza el siguiente análisis⁴³:

- El vino ha recuperado mercado respecto a su competidor, la cerveza, como resultado de dos circunstancias: precios adecuados y competitivos; y que ha crecido la calidad en los segmentos medios y bajos.
- La cerveza por mucho tiempo tuvo los precios bajos y una altísima inversión publicitaria. Ahora por diferentes motivos la cerveza tiene precios más realistas, en muchos casos por arriba del precio del vino, y la inversión en publicidad si bien es muy grande, es menor a la de otros años.

³⁹ Las **bebidas espirituosas** son aquellas bebidas con contenido alcohólico proveniente de la destilación de cereales, frutas, frutos secos y otras materias primas principalmente agrícolas.

⁴⁰ GURISATTI, Verónica, (2014) *“Aperitivos: 6 bebidas que vuelven a ponerse de moda”*, Buenos Aires: Sitio Conexión Brando.

⁴¹ Sección Economía,(2013), *“El mercado de bebidas alcohólicas se entonó”*, Buenos Aires: Diario La Capital. 10 de marzo.

⁴² Un hectolitro equivale a cien litros.

⁴³ FLOREZ BAZÁN, Gustavo y LANCIA, Federico, *“Gracias al mercado interno el vino compensa la pérdida de competitividad en el exterior”*, Mendoza: Diario Uno. 30 de Junio.

- El vino –en términos relativos– está más barato que la cerveza y la inversión publicitaria creció, mientras la cerveza disminuyó la misma.
- El fuerte crecimiento está en la base de la pirámide, donde durante décadas la relación calidad-precio no fueron buenas, o la consistencia de los vinos básicos no era la que el consumidor requería y esto ha mejorado mucho.
- El segmento medio de vinos también muestra un crecimiento en el consumo. Donde se tiene un segmento flojo es el segmento de botella de bajo precio, que es la que registra pérdida de consumo.
- Inversión publicitaria: La publicidad genérica del vino trata de expandir el consumo y por otro lado la publicidad de las marcas trata de sostener el consumo de sus productos. De todas maneras la inversión publicitaria del vino entre ambas partes subió y esto es favorable.
- El vino hay que comunicarlo en medios masivos y también atreverse a romper algunos esquemas de comunicación tradicionales; la comunicación es algo central.

4.5. Rivalidad sectorial:

De acuerdo a los datos analizados vemos que el sector:

- Se encuentra con altos niveles de concentración económica.
- Existe gran diversidad de oferentes y de productos. Por lo cual los esfuerzos que debe realizar cada establecimiento elaborador es más alto.
- Las empresas más grandes están utilizando gran cantidad de recursos en campañas publicitarias. Por ejemplo: FECOVITA con su marca Estancia Mendoza, Bodega Trapiche, Bodega Callia, Grupo RPB-Bodega Privada, Bodega Zuccardi, entre otros.
- No se detectan barreras a la entrada y tampoco de salida del sector. Lo que hace fluctuante la cantidad de empresas elaboradoras año a año.
- El sector permanentemente se ve penetrado por nuevos productos de las distintas bodegas elaboradoras, ya que existe una amplia gama y variedades sobre la cual los productores pueden jugar e ir ideando nuevos productos. En el último tiempo

muchas bodegas han incursionado en los vinos dulces, vinos gasificados, entre otros.

- Las empresas deben tratar de diferenciar sus productos para poder obtener una ventaja competitiva que le permita avanzar sobre una mayor porción del mercado.
- Las grandes empresas gozan de los beneficios derivados de los costos más bajos generados por aprovechar las economías de escala. Esto hace que las empresas más chicas cuenten con una desventaja a la hora de encarar el negocio.
- Es un sector muy competitivo, por lo cual se hace evidente la intensa rivalidad que existe entre los competidores que forman parte del mismo.

5. Análisis FODA del sector

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • La diversificación productiva potencia el negocio vitivinícola • Capacidad productiva y condiciones para lograr calidad acorde a una creciente demanda del mercado internacional • Condiciones de suelo y climáticas favorables para la producción. • Las características productivas de las distintas Zonas permiten contar con materia prima para vinos de todos los segmentos (segmentos de precios bajo, medio y altos). • Fuerte organización del sector a través de sus distintos organismos de representación y planificación (COVIAR, Cámaras Empresariales, Asociaciones, cooperativas, etc.) • Fuerte apoyo del gobierno nacional y provincial al sector. • Marbec como variedad emblemática de la República Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de los viñedos (edad, estructura, etc). • Accidentes climáticos (granizo, heladas, etc) • Tecnologías de cultivo antigua (riego, sistema de conducción). • Escasez de agua y pozos para riego. • Cultura vitivinícola conservadora, resistente a los avances tecnológicos.

<ul style="list-style-type: none">• Vino argentino como Bebida Nacional.	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none">• Fuertes avances tecnológicos que se tornan cada vez más accesibles.• Crece el consumo per cápita de vino a nivel país.• Crecimiento del turismo en la República Argentina.• Apertura del Mercado de Rusia a la incorporación de productos provenientes de los países de la UNASUR.• EEUU mayor consumidor a nivel mundial de vinos.• Estabilidad relativa en el mercado mundial de vinos.	<ul style="list-style-type: none">• Escenario de incertidumbre respecto al mercado cambiario.• Incrementos inflacionarios y procesos especulativos de los mercados.• Incremento de la tendencia de consumo de bebidas sin alcohol (gaseosas, aguas saborizadas, jugos, etc).• Fuerte competencia.• Fuerte inversión en publicidad de los productos sustitutos (cerveza, fernet, etc).

Investigación de mercado pequeñas bodegas

A partir de aquí y para el desarrollo un diagnóstico de la situación y posteriormente avanzar sobre una estrategia comercial, vamos a centrarnos en las consideradas pequeñas bodegas. Como así también en los elaboradores de vino casero y artesanal, los cuales tienen un tratamiento especial que vamos a analizar más adelante.

1. Objetivos

Identificar la situación en la que se encuentran los pequeños establecimientos vitivinícolas en cuanto a algunas categorías importantes a tener en cuenta a la hora de fijar una estrategia comercial.

2. Categorías de análisis

Para realizar las encuestas se establecieron previamente las categorías, a fin de tener un diagnóstico preciso que vaya de lo general a lo particular.

Las categorías a relevar fueron las siguientes:

- Productos que ofrecen y porfolio comercial

En su libro “Marketing”, Kotler⁴⁴ define al producto como cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. A esto le sumamos la idea de porfolio comercial, entendida como la variedad de productos que los establecimientos elaboradoras ofrecen en el mercado, para lograr estar a la altura de los requerimientos de los consumidores.

Para realizar este relevamiento se incorporó en la encuesta la pregunta 2.1 y dentro de ella la subpregunta que recomienda al entrevistado hacer una mención detallada referida a la *Variedades de Vinos Elaborados*, para que el entrevistado mencione uno por uno los productos que componen su porfolio comercial.

Posteriormente se le da la opción de *otros (dentro del mismo apartado)* para poder identificar los casos donde existen productos complementarios que hacen al porfolio de la empresa.

⁴⁴ Kotler Philip y Armstrong Gary,(2001), Op. Cit.

También se relevaron, a través de una consigna específica dentro del mismo apartado, las *marcas* comerciales utilizadas por los establecimientos. Entendidas como el nombre, termino, letrero, símbolo o combinación de estos elementos, que busca identificar los productos y diferenciarlos de los de sus competidores.

- Características distintivas del producto

Se trata de identificar los *atributos de producto*, definidos por Kloter como los beneficios que tuvo en cuenta el elaborador a la hora de diseñar o desarrollar su producto para ser ofrecido a los clientes. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto, como calidad, funciones y diseño.

Calidad del producto: capacidad de un producto para desempeñar sus funciones, teniendo en cuenta la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de uso o consumo y otros atributos considerados valiosos.

Funciones: entendidas como herramientas competitivas para distinguir el producto de la empresa del de su competidor. Ser quien introduce un producto innovador en el mercado (entendido como una nueva función) es una de las formas más eficaces de competir.

Diseño del producto: otra forma utilizada para añadir valor a un producto es mediante la realización de un diseño distintivo del producto. El diseño va más allá de lo superficial, llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño hace al mejor desempeño y contribuye a la utilidad de un producto, no solo a su belleza.

Dentro de esta misma pregunta también se buscó identificar si ofrecían a sus clientes *servicios de apoyo a sus productos*, entendido como una característica distintiva más que hace al producto. Estos servicios pueden ser una parte importante o secundaria de la oferta total del producto, pero sin lugar a dudas agregan valor. Con esto se busca lograr satisfacer de forma provechosa las necesidades de los consumidores.

- Precios de los productos

Se identificó cuánto cobran los establecimientos entrevistados por cada uno de los productos que ofrecen en el mercado.

Podemos diferenciar los productos en cuanto a:

Precios bajos: Aquellos que están en un rango de entre los 19 y los 30 pesos.

Precios medios bajos: Aquellos que van desde los 31 a los 60 pesos.

Precios medios: de los 61 a los 100 pesos.

Precios altos: vinos que se venden por arriba de los 100 pesos.

- Diferencial de precio

Entendido como los atributos más importantes que justifican que el producto se venda al precio que tiene.

Es la forma de justificar su valor, en relación a la satisfacción que le brindan a los clientes que decidan consumir ese producto.

- Análisis del nivel de ventas en los últimos años

Estas pueden haber:

- a) Aumentado: cuando se identifique un incremento en el nivel de productos intercambiados por las empresas en análisis.
- b) Disminuido: cuando se note un retroceso en el nivel de productos intercambiados por las empresas en análisis.
- c) Constantes: cuando las ventas no se vieron modificadas en ninguno de los periodos, manteniendo una tendencia estable a lo largo del tiempo.
- d) Oscilantes: cuando se identifica que en algunos periodos se experimentaron aumento y en otros disminuciones, sin poder establecer relaciones en cuanto a los periodos, sino que no se mantuvo una determinada tendencia.

- Canales de distribución y ubicación geográfica.

A la hora de analizar los canales de distribución se tuvieron en cuenta la siguiente clasificación de los mercados:

Mercados de consumo o consumidores finales

Consiste en individuos y hogares que compran bienes para su consumo personal. Donde se realizan ventas de forma directa, sin intermediarios.

Mercado de revendedores

Compran bienes para revenderlos obteniendo una utilidad por su intermediación en el proceso. Generalmente no le agregan valor al producto.

Ejemplos de esta clasificación, en el sector vitivinícola, son:

- Representantes en otras provincias
- Distribuidores
- Canales supermercadistas: supermercados y/o hipermercados, mayoristas o minoristas.
- Restaurantes.
- Hoteles.
- Negocios.
- Vinotecas.
- Clubes de vino o tiendas especializadas.

También se analizó la ubicación geográfica de cada uno de los canales, entendida como la provincia en la cual se encuentran dentro del territorio nacional.

- Beneficios que otorgan a sus canales de distribución.
Se buscó identificar cómo hacen para lograr una fidelización de sus clientes finales y sus revendedores, de forma tal de lograr relaciones a largo plazo
- Comunicación de sus productos y promociones.
Se analizó cuáles son los medios elegidos por los pequeños elaboradores para comunicar sus acciones, tales como empresa, marca, productos, novedades, características de los productos, promociones, entre otros.
Como así también se identificó cuáles son las promociones más utilizadas por los pequeños para lograr atraer a nuevos clientes y comprometer a los ya existentes con una determinada continuidad.

3. Diseño de investigación

La investigación se diseñó a través de una encuesta que se realizó en algunos casos de forma personal y en aquellas situaciones donde la distancia no lo permitía se realizó a través del correo electrónico.

3.1. Modelo de encuesta

Relevamiento para la realización del trabajo de investigación “Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para Pequeños Productores”

1. INFORMACIÓN DE LA BODEGA:

Razón Social:

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Nombre Comercial:

Cuit:

Número INV:

Página web:

Facebook: -

Twitter: -

2. INFORMACIÓN COMERCIAL:

2.1. Tipo de Productos y Precio

Variedades de Vinos Elaborados	
Otros	

Marca de Vino	Precio Estimado en Gondola	Ventas en Botellas Año 2009	Ventas en Botellas Año 2010	Ventas en Botellas Año 2011	Ventas en Botellas Año 2012

2.2. Ubicación geográfica y características de sus Clientes:

MERCADO	TAMAÑO DE CLIENTE (Grande, Mediano o Pequeño)	TIPO DE CLIENTE (Mayorista, tienda especializada, supermercado, restaurant,	PROVINCIA	LOCALIDAD	Cant. vendida anual aproximada

		etc)			
ACTUAL					
POTENCIAL					

2.3. Atractivos del Producto:

a) Características distintivas	
b) Diferencial de Precio	
c) Beneficios que otorgan sus Canales de Distribución	
d) Comunicación: Formas de hacer conocer su producto	

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

4. Planeación de la muestra

Se seleccionó a través de un Muestreo Probabilístico, de forma aleatoria, una muestra de 12 pequeñas bodegas, pertenecientes al programa provincial de Pequeños Bodegueros de Mendoza.

5. Análisis y presentación de los resultados

5.1. Producto

Respecto a la variedad del producto, todas las bodegas entrevistadas elaboran vinos jóvenes, esto representa el 100%. Esto hace que prestemos una particular atención en cuanto a la elaboración de vinos jóvenes por parte de las pequeñas bodegas, lo que tiene una coherencia directa con el incremento del consumo per cápita de vinos, fundamentalmente en las categorías de vinos jóvenes.

El 66,67% de las bodegas bajo análisis tienen dentro de su cartera de productos vinos reserva, demostrando que también es un vino elegido tanto por las bodegas como por los consumidores.

El vino Gran Reserva es elegido por el 33,33% de los entrevistados, esto se debe a que es un producto para el que se necesita mayor tiempo de elaboración, pero también trae aparejado un índice mayor de rentabilidad, lo que lo hace más atractivo para el elaborador pero trae consigo un mayor riesgo.

El vino espumoso es realizado por el 16,67% de los entrevistados, lo que demuestra que aún es incipiente su penetración en los portafolios comerciales. Aunque se nota una tendencia de las bodegas que tratan de realizar productos de acuerdo a los gustos de los consumidores por elaborar vinos espumosos, ya que en la actualidad se ve un aumento en el consumo y preferencias en cuanto a esta categoría.

Otro de los productos que vemos están empezando a producirse son los vinos orgánicos, que cuentan con gran aceptación en algunos segmentos de mercado. Generalmente relacionados a los consumidores que eligen productos sanos, que cuiden el medio ambiente y que su realización sea lo más natural posible. Es allí que vemos que el 16,67% de los casos optan por elaborar esta clase de vinos.

Cuadro 1 Tipo de vino

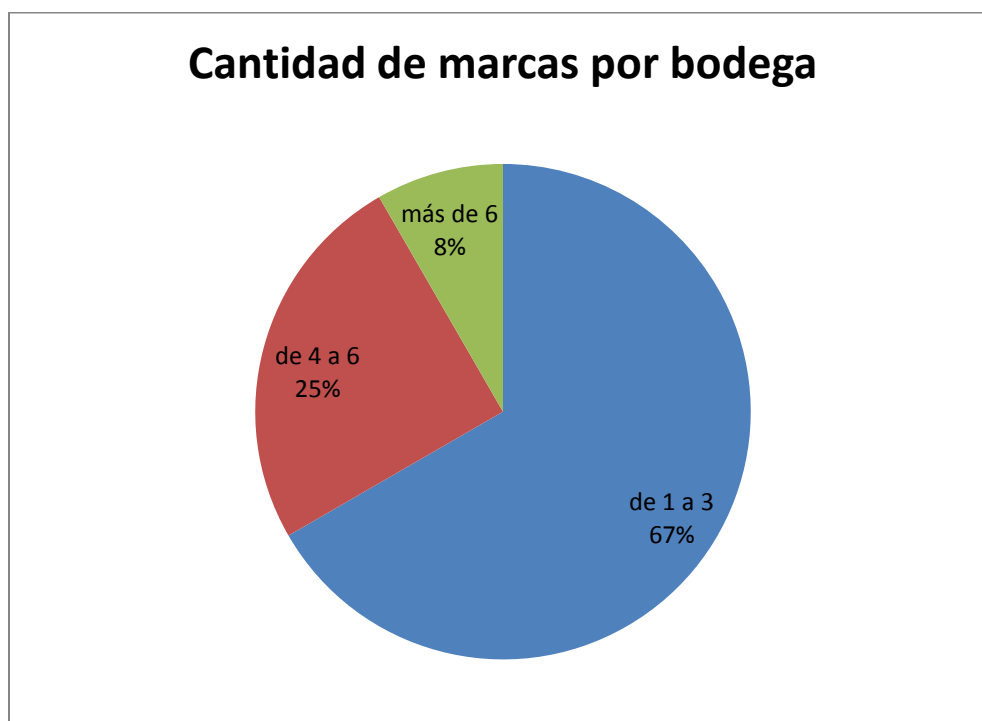
TIPO DE VINO	PORCENTAJE DE BODEGAS QUE ELABORAN
Vinos Jóvenes	100%
Vinos Reserva	66,67%
Vinos Gran Reserva	33,33%
Vinos Espumosos	16,67%
Vinos Orgánicos	16,67%

3. 5.1.1. Marca

En el caso de la cantidad de marcas que las pequeñas bodegas utilizan para la comercialización de los productos notamos que el 67% tiene de 1 a 3 marcas, el 25% tiene de entre 4 y 6 marcas y un 8% tiene más de 6 marcas para identificar a sus productos.

Con esto vemos que en su mayoría las bodegas pequeñas optan por tener pocas marcas. Esto puede ser así ya que todos sabemos lo que cuesta lograr un posicionamiento de marca, para que sea reconocido e identificado por los clientes y que esto genere una fidelidad del cliente hacia la marca. Si lugar a dudas que a mayor cantidad de marcas esto resulta más costoso.

Gráfico 5 Cantidad de marcas por bodega



4. 5.1.2. Características distintivas del producto

El 58,33% elige diferenciar sus productos a través de la calidad que le ofrecen a sus clientes. Es importante tener en cuenta que las pequeñas bodegas elaboran partidas chicas de productos, lo que hace que estos puedan ser realizados de una forma más cuidada y haciendo un hincapié fundamental en la calidad.

Existe también un 50% de bodegas que eligen como característica distintiva la relación virtuosa entre precio y calidad, considerando que la calidad de los productos genera una satisfacción superior al cliente de acuerdo al valor económico que pagan por ellos.

Un 33,33% basa su elección para diferenciar el producto del de sus competidores a través de una buena presentación, considerando más importante la cuestión estética y de imagen que el contenido mismo del producto.

También un 33,33% dice que su característica distintiva es ofrecer a sus clientes un porfolio completo de productos, donde cada cliente puede elegir el que mejor satisfaga sus necesidades de acuerdo a sus gustos y preferencias.

El 25% de los entrevistados identifica que la característica distintiva de su producto la representa el hecho de ser un producto de elaboración orgánica. Como así también un 25% considera que la elaboración artesanal de su producto le brinda un atributo distintivo.

El 16,67% considera que su distintivo es la alta tecnología que utilizan en el proceso de producción.

Un 16,67% dice que adapta sus productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y con eso logra una característica distintiva que le permite posicionarse en el mercado. Y por último un 8,33% trata de diferenciarse a través de una continua inversión en publicidad.

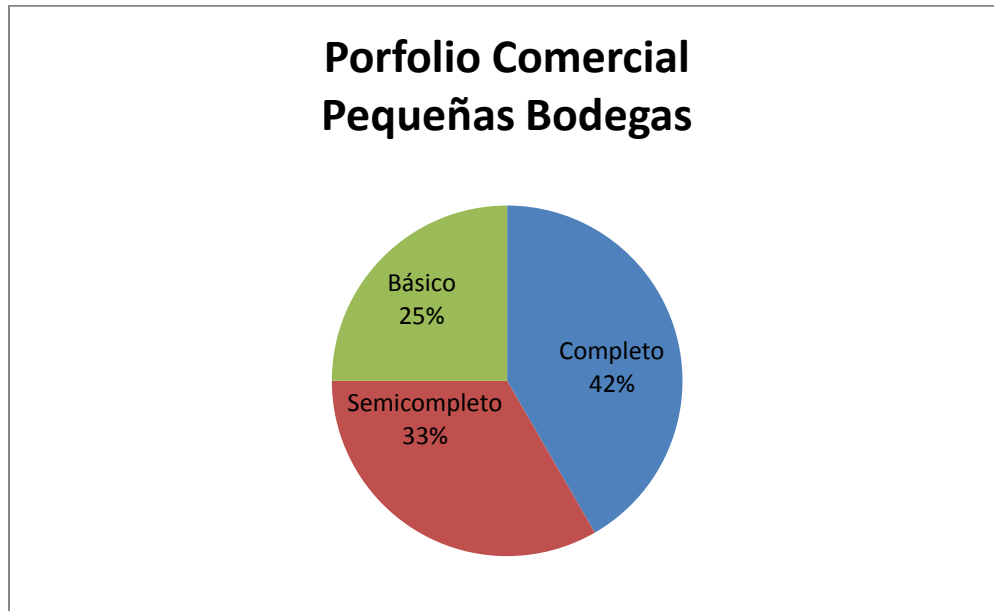
Cuadro 2 Características distintivas de los productos

CARACTERISTICA DISTINTIVA	PORCENTAJE DE BODEGAS
Calidad	58,33%
Relación entre precio y calidad	50%
Presentación	33,33%
Porfolio Completo de productos	33,33%
Producto de elaboración orgánica	25%
Producto de elaboración artesanal	25%
Alta tecnología en el proceso elaboración	16,67%
Producto adaptado a las nec. del cliente	16,67%
Continua inversión en publicidad	8,33%

5. 5.1.3. Porfolio comercial

El 42% cuenta con un porfolio comercial completo, un 33% con un porfolio semicompleto y un 25% tiene para ofrecer un porfolio básico.

Gráfico 6 Porfolio comercial de las pequeñas bodegas



5.2. Precio

El 83% de las bodegas manejan precios que van desde los 31 a los 60 pesos.

Un 50% tienen precios de entre 19 y 30 pesos. Y también un 50% cuenta con productos que se venden en un valor que va de 61 a 100 pesos.

Por último observamos que un 41,67% tiene productos que se venden a más de 100 pesos.

Vemos que la mayor cantidad de productos se encuentran en la gama que va desde los 31 a 60 pesos.

No obstante existe una oferta que incluye precios bajos, medios y altos. Con mayor incidencia de productos con precios bajos, pero con presencia también en las otras categorías. Lo que brinda a los clientes posibilidades a la hora de elegir.

Cuadro 3 Precios de los vinos (en pesos)

PRECIO(en pesos)	PORCENTAJE DE BODEGAS EN ESA GAMA
De 19 a 30	50%
De 31 a 60	83%
De 61 a 100	50%
Más de 100	41,67%

6. 5.2.1. Diferencial de precio

El 41,67% de los entrevistados dijo por un lado que su diferencial de precio se basa en la calidad de los productos que ofrecen a sus clientes, ya que al realizar pocas cantidades tienen un producto muy cuidado y de alta calidad. Otro 41, 67% dijo que basen su diferencial en la relación precio- calidad, ya que entienden que son productos que otorgan mayor satisfacción al cliente vinculada a la calidad en relación al desembolso económico que deben realizar para obtener el producto, esto hace que se brinde una satisfacción superior.

Con un porcentaje de respuesta de un 16,67% encontramos a tres categorías que fueron elegidas por los encuestados: Por un lado los precios bajos de sus productos, en segundo lugar la presentación que acompaña a cada uno de los productos que forman el porfolio comercial de cada elaborador y por último las promociones que realizan a sus clientes.

Cuadro 4 Diferencial de precio

DIFERENCIAL DE PRECIO	PORCENTAJE DE BODEGAS
Calidad	41,67%
Relación entre precio y calidad	41,67%
Precios bajos	16,67%
Presentación	16,67%
Promociones	16,67%

5.3. Ventas

A la hora de analizar que paso con las ventas en los últimos 5 años vemos que:

En el 8,33% de los casos las ventas permanecieron constantes a lo largo de este tiempo, esto puede estar relacionado a una estrategia de elaboración fija que hace que siempre se venda la misma cantidad.

Un 66,67% de los casos vio aumentada la cantidad vendida en los últimos años. Con algunas particularidades, como son 2 casos donde las ventas aumentaron hasta el 2011 y luego tuvieron una leve disminución y 1 caso donde las ventas aumentaron hasta 2010 y luego sufrieron una leve disminución. Estos 3 casos analizados particularmente representan un 25%.

En un caso, que representa un 8,33%, tuvo oscilaciones año a año, donde en algunos casos aumento y en otros disminuyó sus ventas.

Hay dos casos que iniciaron su actividad en el año 2012, por lo cual no fueron consideradas a la hora de realizar este análisis.

Estos resultados van en consonancia con las estadísticas que nos arroja el sector en su conjunto y hace de esto una variable a analizar, ya que es importante que el consumo de vino per cápita se encuentre en aumento y hace de esto una oportunidad para los pequeños elaboradores.

Cuadro 5 Análisis de las ventas en los últimos años

VENTAS	PORCENTAJE DE BODEGAS
Constantes	8,33%
Aumentaron	66,67%
Disminuyeron	25%
Oscilaron	8,33%

5.4. Canales de Distribución:

Del total de los entrevistados 41,67% vende sus productos en lo que consideramos mercados de Consumo o consumidores finales, a través de la venta directa sin intermediarios.

Pero en todos los casos combina esto con la utilización del mercado de revendedores y dentro de este un 75% comercializa sus productos a través de distribuidores, un 58,33% le vende también a restaurantes, un 41,67% vende a tiendas especializadas, un 25% a vinotecas y un 8,33% a hoteles.

Cuadro 6 Análisis de los canales de distribución

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PORCENTAJE DE BODEGAS
Consumidores Finales	41,67%
Distribuidores	75%
Restaurantes	58,33%
Tiendas especializadas	41,67%
Vinotecas	25%
Hoteles	8,33%

5.4.1. Ubicación geográfica de los canales de distribución

- Mendoza: Un 50% vende parte de su producción en la provincia.
- Buenos Aires y Santa Fe: un 75% tiene clientes en estas provincias, posicionándolas como las que cuentan con mayor participación de clientes de las bodegas entrevistadas.
- Córdoba: En un 58,33% de los casos se observa que tienen clientes en la provincia de Córdoba.
- Neuquén: Un 25% de los entrevistados tiene clientes en la provincia de Neuquén.
- Entre Ríos y San Luis : Un 16,67% vende parte de su producción en estas provincias
- La Pampa, Rio Negro, Tierra del Fuego, Salta y Corrientes: en cada uno de los casos cuentas con un 8,33% de los entrevistados con clientes en estas provincias. Siendo las que cuentan con menor participación de clientes.
- Hay una de las bodegas entrevistadas vende toda su producción en el mercado externo, particularmente en el país de Canadá.

Cuadro 7 Ubicación geográfica de los canales de distribución

UBICACIÓN GEOGRÁFICA C.D	PORCENTAJE DE BODEGAS
Mendoza	50%
Buenos Aires	75%
Santa Fe	75%
Córdoba	58,33%
Neuquén	25%
Entre Ríos	16,67%
San Luis	16,67%
La Pampa	8,33%
Rio Negro	8,33%
Tierra del Fuego	8,33%
Salta	8,33%
Corrientes	8,33%

5.4.2. Beneficios que otorgan a sus canales de distribución

Al existir una oferta tan grande de productos (917 establecimientos elaboradores) en el sector vitivinícola, es importante analizar cuáles son los beneficios que cada uno de los pequeños elaboradores le ofrecen a sus canales de distribución, para lograr un compromiso con el producto, una fidelidad y una relación a mediano y largo plazo.

Un 50% ofrece un importante servicio de apoyo a las ventas.

Un 33,33% ofrecen una relación directa con sus dueños, lo que le da seriedad y confianza al cliente, y también ofrecen una importante difusión de sus productos y marcas para lograr un posicionamiento de mercado que les permita que sea más fácil la comercialización de los productos a los revendedores.

De los entrevistados el 25% dijo que dentro de los beneficios a sus distribuidores están la seguridad en el pago y que dentro de sus portafolios ofrecen productos con una alta rotación.

Para continuar un 16,67% considera como beneficio a la rentabilidad que pueden obtener los intermediarios.

Y por último un 8,33% considera contar con stock permanente de productos disponibles para sus clientes.

Cuadro 8 Beneficios que otorgan a sus canales de distribución

BENEFICIOS QUE OTORGAN A SUS C.D	PORCENTAJE DE BODEGAS
Servicio de apoyo a las ventas	50%
Relación directa con los dueños	33,33%
Importante difusión de prod. y marcas	33,33%
Seguridad en los pagos	25%
Productos de alta rotación	25%
Rentabilidad que pueden obtener	16,67%
Stock permanente de productos	8,33%

5.5. Promoción

A la hora de comunicar su empresa, sus productos o sus promociones las bodegas eligen los siguientes medios y las siguientes formas:

Un 91,67% utiliza las páginas web, casi el total de los entrevistados tienen páginas y las utilizan para comunicar sus distintas acciones.

El 66,67% de los entrevistados utiliza las ferias especializadas en vino para promocionarse, donde pueden tener una relación directa y cara a cara con los consumidores. Esta es una opción que también sirve para testear productos, precios y promociones, obteniendo una respuesta inmediata.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

58,33% manifestaron que utilizan redes sociales para lograr estar más cerca de sus clientes actuales y potenciales. Logrando lo que se considera comunicación minuto a minuto y en el acto.



Ilustración 11 Las redes sociales más utilizadas

Un 50% utiliza degustaciones dirigidas y también ese mismo porcentaje organiza eventos para presentar sus productos, novedades, entre otros.

El 33,33% utiliza elementos promocionales (exhibidores, copas, remeras, fraperas, gorros, lapiceras, descorchadores, entre otros).

25% realiza acciones de promoción en los puntos de venta, las mismas les entregan resultados que permiten ser medidos en el mismo momento.

Un 16,67% utiliza medios gráficos (diarios, revistas, entre otros) y ese mismo porcentaje comunica sus acciones de boca en boca.

8,33% utiliza la radio como forma de comunicar sus productos y promociones.

Es importante destacar que ninguno de los pequeños elaboradores entrevistados utiliza la televisión. Esto se debe a los altos costos que tiene este medio de comunicación, lo que hace inaccesible por sí solos a los elaboradores chicos poder hacer frente. También se sabe que la televisión es la que cuenta con mayor impacto y alcance comercial.

Cuadro 9 Formas de promoción utilizadas por los elaboradores

PROMOCIÓN A TRAVÉS DE:	PORCENTAJE DE BODEGAS
Páginas Web	91,67%
Ferías	66,67%
Redes Sociales	58,33%
Degustaciones dirigidas	50%
Eventos	50%
Elementos promocionales	33,33%
Promoción en los puntos de venta	25%
Medios Gráficos	16,67%
Boca en boca	16,67%
Radio	8,33%

IV. ESTRATEGIAS PARA PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS VITIVINÍCOLAS

1. Estimación de la rentabilidad actual por producto

1.1. Fórmula para calcular la rentabilidad de un producto

$$r = \frac{(\text{Precio de Venta del producto} - \text{Costo del producto})}{\text{Costo del producto}} \times 100$$

1.2. Fórmula para calcular la rentabilidad media por categoría

$$r_{mpc} = r_{\text{canal1}} * \text{partic.canal1} + r_{\text{canal2}} * \text{partic.canal2} + r_{\text{canal3}} * \text{partic.canal3}$$

1.3. Cálculo de la rentabilidad actual de los vinos según su categoría

1.3.1. Costo de la elaboración del vino

Costo del Producto	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Materia Prima	-8	-14	-34
Mano de obra/fraccionamiento	-2,1	-2,1	-2,1
Botella	-3,6	-3,6	-3,6
Cajas y separadores	-1,71	-1,71	-1,71
Resto insumos secos	-5,1	-5,1	-5,1
Flete	-1,15	-1,15	-1,15
Pallet	-0,11	-0,11	-0,11
Otros gastos	-0,54	-0,54	-0,54
Total	-22,31	-28,31	-48,31

1.3.2. Precio de venta según la categoría y el canal de distribución

Precio de Venta	Consumidor Final	Distribuidor	Restaurantes	Vinotecas/tiendas/hoteles
Vino Joven	45	26	35	35
Vino Reserva	70	40	50	50
Vino Gran Reserva	150	70	100	100

1.3.3. Rentabilidad por categoría de producto y por canal de distribución

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas	Rentabilidad media por categoría
Participación Ventas	0,1	0,7	0,2	
Vino Joven	101,70	16,54	56,88	33,12%
Vino Reserva	147,26	41,29	76,62	58,95%
Vino Gran Reserva	210,49	44,90	107,00	73,88%

Se estima que el 70% de las ventas de las pequeñas bodegas están generadas por el canal distribuidor, quedando un 20% de las ventas en de los hoteles, vinotecas, restaurantes y tienda y un 10% de venta directa a consumidor final.

También es importante destacar que no es proporcional la cantidad de vino de cada categoría que se vende, ya que el volumen en la mayoría de los casos está dado por el Vino Joven, seguido por el Vino Reserva y en último lugar el Gran Reserva, en consonancia con el tiempo necesario para su elaboración.

2. Análisis FODA de los pequeños establecimientos vitivinícolas:

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Productos muy cuidados y de gran calidad. Favorecido por la baja escala de elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca fidelización de los clientes. • Falta de profesionalización.

<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen a los clientes trato directo con los dueños y enólogos. • Cuentan en la mayoría de los casos con portafolios completos o semicompletos. • Cuentan con productos para las distintas categorías de precios (bajos, medios y altos). • Muy buena relación entre precio y calidad de los productos. • Pueden explotar los atributos de vinos orgánicos y artesanales. • Posibilidad de ofrecer un personalizado servicio de apoyo a las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar, muchas veces es el enólogo el que se encarga de la administración y comercialización. • Falta de adaptación de los establecimientos para recibir el turismo. • Por la baja producción no cuentan con economías de escala. • Cuentan con pocos recursos para invertir en posicionamiento de marca. • Se refleja con más intensidad el efecto del poder de negociación de los proveedores (botellas, cartón, corchos, entre otros). Ya que por la baja escala no les resulta tentador. • Se refleja con mayor intensidad el poder de negociación de los consumidores. Quienes intentan en todo momento imponer sus condiciones. En el caso de los revendedores tratan de quedarse con el máximo de rentabilidad. • Distorsión de la rentabilidad en las distintas etapas de la cadena de valor.
<p>OPORTUNIDAD</p>	<p>AMENAZA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte organización del sector a través de sus distintos organismos de representación y planificación (COVIAR, Cámaras Empresariales, Asociaciones, cooperativas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Las grandes bodegas que ven disminuidas sus exportaciones saturan el mercado interno con sus excedentes. • Posición de mercado favorable de las

<ul style="list-style-type: none">• Fuerte apoyo del gobierno nacional y provincial al sector.• Malbec como variedad emblemática de la República Argentina.• Vino argentino como Bebida Nacional.• Fuertes avances tecnológicos que se tornan cada vez más accesibles.• Crece el consumo per cápita de vino a nivel país.• Crecimiento del Enoturismo en la República Argentina.• Estabilidad relativa en el mercado interno de vinos.• Condiciones de suelo y climáticas favorables para la producción.	<p>grandes bodegas frente a las pequeñas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Gran inversión publicitaria de las grandes bodegas para posicionar sus marcas y ganar mercado.• Escenario de incertidumbre respecto al mercado cambiario.• Incrementos inflacionarios y procesos especulativos de los mercados.• Incremento de la tendencia de consumo de bebidas sin alcohol (gaseosas, aguas saborizadas, jugos, etc).• Fuerte competencia en el sector vitivinícola (917 establecimientos).• Fuerte inversión en publicidad de los productos sustitutos (cerveza, fernet, etc).• Fuerte concentración económica en el sector vitivinícola.
---	---

3. Estrategia

3.1. Identificación del problema

Del análisis realizado surgen varios problemas a los que se enfrentan los pequeños elaboradores vitivinícolas, de los cuales se mencionarán los más importantes para ser resueltos en una primera instancia, ya que tienen una incidencia directa sobre el nivel de rentabilidad de los sujetos en estudio y van a resultar ejes principales a resolver en la fijación de la estrategia:

- Los proveedores cuentan con un poder de negociación superior frente a los pequeños elaboradores, lo que hace que muchas veces sus pedidos se vean retrasados, les impongan condiciones de pago más estrictas que a los grandes,

ocupen un papel secundario en cuanto a la prioridad de sus sus pedidos (lo que se ve mayormente afectado en aquellos insumos importados). Esto produce serios inconvenientes en el proceso de elaboración y genera mayores costos, entre otros perjuicios que afectan directamente el nivel de rentabilidad de las bodegas y las hacen menos competitivas frente a sus competidores.

- Los revendedores tienen la capacidad de imponer condiciones a los pequeños elaboradores para comercializar sus productos. Muchas veces fijan porcentajes de rentabilidad que resultan superiores a los obtenidos por los elaboradores. Un ejemplo de esto es que un distribuidor, en la actualidad, obtiene una rentabilidad que va de entre el 35 y el 50% por cada producto vendido, cuando el elaborador que más gana está cerca del 30%. Este canal de venta (distribuidor) es uno de los considerados más fuertes para los pequeños, ya que muchas veces son ellos los que se encargan de comercializar los productos en vinotecas, restaurantes, hoteles y tiendas especializadas de la zona de influencia.

Esta variable se ve claramente afectada por la gran oferta que existe en el sector y por la capacidad económica con la que cuentan las grandes bodegas (Economías de escala, sobre stock, entre otros) para ofrecer mejores condiciones comerciales para los mismos canales de distribución.

- Los bajos volúmenes de producción no permiten ingresar a los canales supermercadistas, ya que estos tienen condiciones en cuanto al nivel de stock, inversión publicitaria, publicidades en punto de venta e índices de rentabilidad por metro cuadrado ocupado (objetivo de venta mensual).
- Las marcas tienen un bajo nivel de reconocimiento. Debido a que en la mayoría de los casos no cuentan con una estrategia comunicacional planificada. Sumado a esto también que les resulta imposible, por sí solos, acceder a los medios de comunicación que tienen mayor alcance e impacto (televisión, radio, diarios).
- Los consumidores finales tienden a elegir aquellos productos que cuentan con un posicionamiento de mercado, que son conocidos, lo que hace muchas veces difícil lograr que cambien sus hábitos de consumo y prueben productos nuevos, poco conocidos.

Para ordenar el desarrollo de la estrategia se estructura en función de lo que Johnson y Scholes⁴⁵ definieron en su libro dirección estratégica, para tener una guía a la cual se le van a ir incorporando conceptos que analizaremos oportunamente:

⁴⁵ JOHNSON, Gerry y SCHOLES, Kevan, (2001), Op. Cit.

3.2. Meta

En función del análisis realizado hasta el momento resulta necesario poder plantear una estrategia comercial conjunta para los pequeños bodegueros que les permita incrementar su rentabilidad en el **corto plazo**.

3.3. Objetivo

Incrementar la rentabilidad de los pequeños productores vitivinícolas en un **50%** en el transcurso de **tres años**, a partir de una estrategia comercial conjunta que les permita lograr un mejor posicionamiento en función del análisis de las variables del entorno en general y del sector vitivinícola en particular.

3.4. Desarrollo de la estrategia

La estrategia que vamos a encarar se va a dividir en tres sub-estrategias que se van a ir desarrollando a medida que se va cumpliendo la estrategia anterior, de manera de ir fortaleciendo el proceso en pos de lograr el objetivo propuesto.

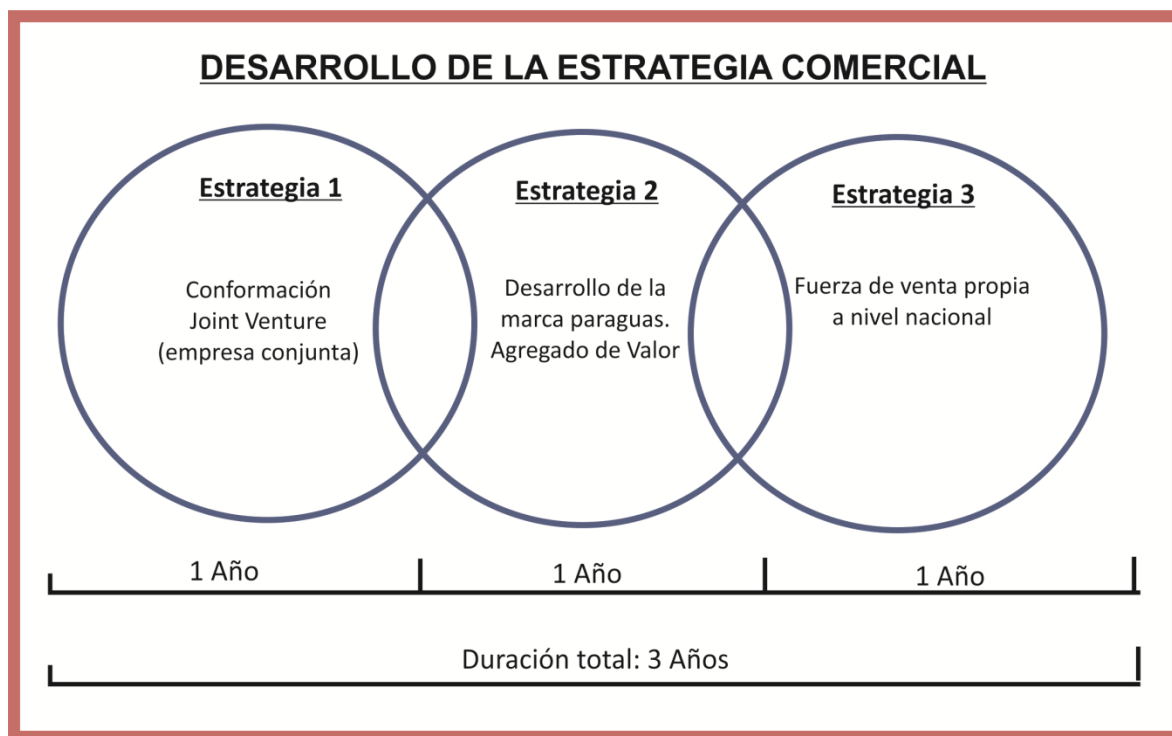


Ilustración 12 Desarrollo de la estrategia comercial

3.4.1. Estrategia 1

La primera estrategia consiste en la conformación de alianzas estratégicas particularmente de Joint Venture (empresa conjunta) por cada Zona o Región vitivinícola de la provincia de Mendoza, de forma tal que quedaría conformado de acuerdo al siguiente esquema:

- Bodegueros del Norte
- Bodegueros del Este
- Bodegueros de la Zona alta del Rio Mendoza
- Bodegueros del Valle de Uco
- Bodegueros del Sur

Esto se piensa de esta manera ya que resultaría más fácil lograr una coordinación logística y una cierta homogeneidad en cuanto a las características de los productos .

Cada grupo no deberá contener más de 10 pequeñas bodegas o 20 elaboradores de vino casero y artesanal.

Para hacer más preciso el análisis y desarrollo de la estrategia, vamos a centrarnos en el ejemplo hipotético de los Bodegueros de Este, donde se encuentran incluidos 5 departamentos y se cuenta con características analizadas en el CAPITULO III.

Esta primera estrategia se va a desarrollar en el transcurso de un año.

3.4.1.1. Objetivo específico

Mejorar la rentabilidad, en un 10% en el transcurso de un año, de las bodegas que forman parte del Joint Venture a través de la compra conjunta de materia prima, insumos y elementos necesarios para la elaboración de su producto.

3.4.1.2. Acciones/tareas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN
1- Conformación del Joint Venture	Se seleccionan 10 participantes que van a formar parte de la alianza. Teniendo en cuenta las	Cada bodega debe designar el responsable que se va a en-	2 meses

	responsabilidades y obligaciones que se asumen al ingresar.	cargar de llevar adelante el proyecto.	
2-Elección del director estratégico	Los responsables de cada bodega deberán ponerse de acuerdo y elegir un director estratégico externo, que va a ser quien esté a cargo de la estrategia y la coordinación general del proyecto.	Cada uno de responsables-coordinadores de las bodegas que forman parte de la alianza estratégica.	1 mes
3- Negociación conjunta	Encarar las negociaciones conjuntas para adquirir los insumos necesarios para hacer frente proceso productivo, de forma de lograr mayor poder de negociación y disminuir los costos de los mismos. En esta etapa se deben aprovechar las economías de escala dadas por el incremento del volumen.	Director estratégico en coordinación con los responsables por bodega.	9 meses

3.4.1.3. Impacto en la rentabilidad

Esta estrategia va a influir sobre los costos de elaboración del producto y por ende en la rentabilidad, quedando configurado de la siguiente forma:

Costo del Producto	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Materia Prima	-8	-14	-34
Mano de obra/fraccionamiento	-1,7	-1,7	-1,7
Botella	-3,2	-3,2	-3,2
Cajas y separadores	-1,31	-1,31	-1,31
Resto insumos secos	-4,8	-4,8	-4,8
Flete	-0,6	-0,6	-0,6
Pallet	-0,11	-0,11	-0,11
Otros gastos	-0,54	-0,54	-0,54
Total	-20,26	-26,26	-46,26

	Retab. media sit. Actual	Retab. media estrategia 1	Incremento Rentabilidad
Vino Joven	33,12%	46,59%	13,47%
Vino Reserva	58,95%	71,36%	12,41%
Vino Gran Reserva	73,88%	81,58%	7,71%

Podemos analizar que con el desarrollo de esta estrategia se cumple el objetivo específico planteado, ya que en los casos de vinos jóvenes y reserva se supera; y en el caso del vino gran reserva si bien queda un poco por debajo del objetivo, igualmente se produce un incremento de la rentabilidad bastante considerable.

3.4.2. Estrategia 2

Luego de desarrollada la estrategia 1 y ya con un año de trabajo en conjunto de las bodegas que forman la alianza estratégica estamos en condiciones de avanzar a esta segunda etapa. Para ello es fundamental haber desarrollado un trabajo exhaustivo en la etapa de implementación y control, que nos permite poder corregir aquellas cosas que se hicieron mal y fundamentalmente avanzar en la confianza y responsabilidad entre las bodegas que son parte.

Esta segunda estrategia consiste en el desarrollo de la marca paraguas “bodegueros del este”, que les permita a las bodegas:

- Desarrollar un trabajo de agregado de valor, que consista en un rediseño del producto a través del trabajo integral en la marca, el packaging y la imagen del producto.
- Poder desarrollar una estrategia comunicacional conjunta en los distintos medios de comunicación para lograr un mayor posicionamiento de marca y fortalecerse en conjunto en la disputa con sus competidores y productos sustitutos. Esto se debe desarrollar en consonancia con el Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 el cual, entre otras cosas, incluye una comunicación genérica del vino argentino como bebida nacional para potenciar el consumo en el mercado interno. Ejemplo de ello es la reciente campaña “ALEGRÍA”, donde a través de la canción de Fito Páez y con la participación de decena de artistas se busca relacionar al vino con los distintos momentos de alegría y tratar de acercar al consumidor a la bebida emblema de la República Argentina.

3.4.2.1. Objetivo específico

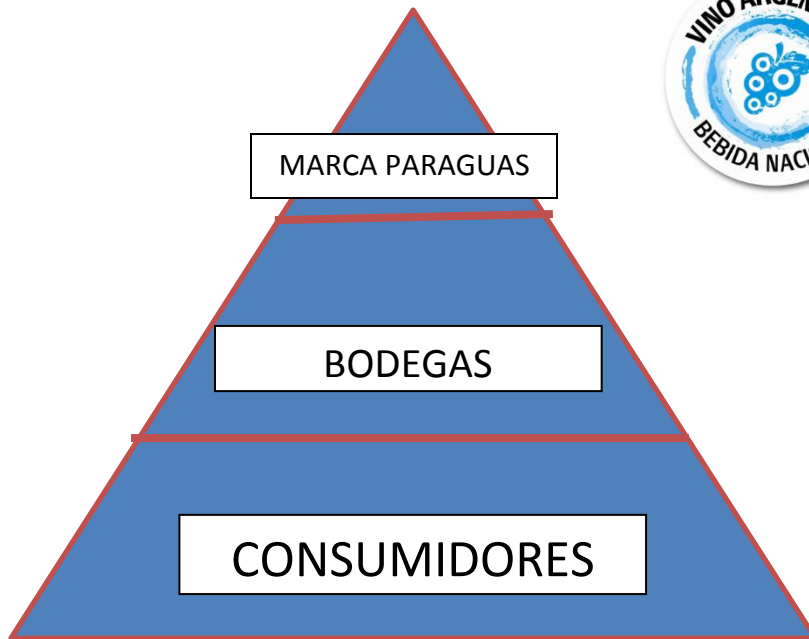
Mejorar la rentabilidad de las bodegas que forman parte del Joint Venture en un 20% en el transcurso de un año, a través de una estrategia de diferenciación que agregue valor al producto y permita subir el precio de venta en un 15%.

3.4.2.2. Acciones/tareas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN
1- Desarrollo marca paraguas	Desarrollo estratégico de la marca paraguas que va a	Equipo Estratégico en	3 meses

	<p>ser utilizada por el grupo para comunicar sus productos. Se necesita un gran compromiso de los integrantes ya que permanecerá en tpo.</p>	<p>conjunto con un consultor externo especialista en comunicación.</p>	
2-Agregado de valor	<p>Se va a trabajar en el desarrollo integral del rediseño del producto incorporando la marca paraguas y buscando agregar valor a todo el portafolio. Se trabaja sobre marca, imagen y packaging.</p>	<p>Equipo Estratégico en conjunto con un consultor externo especialista en diseño.</p>	3 meses
3- Plan de medios	<p>Se va a avanzar en la contratación conjunta de un plan de medios que permita lograr una presencia de marca a nivel país. Buscando mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar su participación de mercado.</p>	<p>Equipo Estratégico en conjunto con un consultor externo especialista en comunicación.</p>	6 meses

Estrategia de Comunicación a desarrollar



Para analizar la estrategia comunicacional a implementar vamos a situarnos en una pirámide, donde describiremos cada una de sus partes y el rol que cada uno cumple:

- **Cumbre estratégica**

En la cumbre estratégica se encuentra la marca paraguas, que es la que debe producir el impulso general de la marca, en concordancia con la estratégica genérica del Vino Argentino como Bebida Nacional y su campaña Alegria “el vino nos une”. De esta forma se busca incrementar el consumo per cápita de vino en el mercado interno. Si esto lo relacionamos con la marca colectiva y el desarrollo de su plan de medios, vamos a obtener un posicionamiento estratégico que le permita a las empresas que son parte de la alianza poder fortalecer su posición competitiva frente a los competidores y comunicando los aspectos diferenciales de los productos vamos a lograr avanzar en el cumplimiento del objetivo específico fijado por la estrategia.

- **Línea media**

En esta parte se encuentran las bodegas, que son quienes deben lograr una vinculación directa entre la marca paraguas y los consumidores. Logrando de esta forma una sinergia que les permita la relación directa del consumidor, en su momento de compra-consumo,

para que elija nuestros productos y no el de los competidores directos. Como así también lograr conquistar porciones de mercado frente a los consumidores.

En esta etapa es fundamental el trabajo que se realice en las páginas web de las bodegas, en las redes sociales y la presencia en todas las acciones de promoción y venta directa (ferias, degustaciones dirigidas, eventos, entre otros).

- **Base**

En esta parte están los consumidores que son los destinatarios de esta estrategia, a quienes se busca atraer y conquistar, para lograr una preferencia por los productos que forman parte de la marca.

Como ya hemos analizado anteriormente, es sumamente importante poder realizar un ida y vuelta permanente con los consumidores, para identificar el impacto, los gustos, las preferencias, las necesidades y deseos a la hora de consumir.

Si no logramos cumplir con esto y modificar la conducta de consumo, la estrategia habrá fracasado, ya que carece de sentido.

3.4.2.3. Impacto en la rentabilidad

Esta estrategia va a influir sobre el precio de venta de los productos y por ende en la rentabilidad, quedando configurado de la siguiente forma

Precio de venta del vino: con un agregado de valor que permite vender 15% más caro el producto.

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas
Vino Joven	51,75	29,9	40,25
Vino Reserva	80,5	46	57,5
Vino Gran Reserva	172,5	80,5	115

	Retab. media sit. Actual	Retab. media estrategia 2	Incremento Rentabilidad
Vino Joven	33,12%	68,58%	35,46%

Vino Reserva	58,95%	97,07%	38,11%
Vino Gran Reserva	73,88%	108,82%	34,94%

Vemos que la estrategia desarrollada logra cumplir el objetivo específico en todas las categorías de producto, dejando la rentabilidad acumulada por encima del 30% en todos los casos. Hay que prestar principal atención al desarrollo de esta estrategia debido a la complejidad con la que cuenta y a la gran influencia que tiene sobre la rentabilidad del porfolio.

3.4.3. Estrategia 3

Al ser desarrolladas las dos estrategias anteriores, logrando cumplir los objetivos fijados y ya con una experiencia de dos años de trabajo conjunto, estamos en condiciones de poder avanzar al desarrollo de esta tercer estrategia.

Esta última consiste en el desarrollo de una fuerza de venta propia a nivel nacional, que nos permita disminuir el peso relativo de los distribuidores que, como hemos analizado, son quienes se quedan con el mayor margen de rentabilidad solamente por la intermediación entre la bodega y el canal minorista o consumidor final.

Es por ello que resulta imprescindible el desarrollo de esta fuerza de venta propia que sea quien:

- Represente a nuestras empresas en las distintas zonas del país.
- Sea quien negocie nuestros productos en forma directa con las vinotecas, restaurantes, hoteles, clubes de vino y tiendas especializadas. Para lograr una incorporación de los productos y una fuerte presencia en el punto de venta.
- Esta persona será el responsable de la zona de influencia y realizará el trabajo de campo, la logística necesaria para lograr una cobertura completa de la zona. Participación en ferias, degustaciones, eventos, entre otros, que se realicen en su zona de influencia.
- Se comprometerá al trabajo constante bajo la marca paraguas Bodegueros del Este.

Para la implementación dividiremos el país en las distintas zonas de influencia:

Zona 1: Este argentino

Zona 2: Noreste argentino

Zona 3: Sur argentino

Zona 4: Centro Oeste argentino

Cada una de estas zonas contará con un representante, que trabajara con un contrato de locación de servicios a cargo de la alianza estratégica.

De forma de licuar los costos de su contratación entre los 10 participantes, para que resulte factible su realización.

3.4.3.1. Objetivo específico

Mejorar la rentabilidad de las bodegas que forman parte del Joint Venture en un 20% en el transcurso de un año, a través de una estrategia de desarrollo de una fuerza de venta propia, bajo la marca paraguas, que nos permita lograr una cobertura nacional y bajar la participación en las ventas actuales que tienen los distribuidores, que son quienes se quedan con el mayor margen de rentabilidad. Logrando de esta forma una mayor participación de las ventas directas, restaurantes, hoteles, vinotecas y tiendas especializadas.

3.4.3.2. Acciones/tareas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN
1- Reclutamiento y selección	Se deben seleccionar 4 vendedores para cubrir las distintas zonas sobre las que se va a trabajar. Es importante poner a disposición los contactos con que cuentan las bodegas.	Es responsabilidad del equipo Estratégico.	1 mes
2-Capacitación fuerza de venta	Se debe realizar el contrato de locación de ss. Con cada vendedor por zona,	Es responsabilidad del equipo estratégico.	1 mes

	<p>fijando condiciones, responsabilidades y obligaciones. Posteriormente si capacitará de forma integral a toda la fuerza de venta.</p>		
3- Desarrollo de mercado	<p>Se empieza a trabajar en todo el desarrollo tendiente a lograr el cumplimiento de los objetivos fijados. Cada representante planifica su trabajo, envía para que sea aprobado por el equipo estratégico y ejecuta el plan tendiente a captar canales de distribución a través de la marca paraguas.</p>	<p>Es responsabilidad de la fuerza de venta en coordinación con el equipo estratégico. Quien controlará en forma diaria la implementación del plan.</p>	10 meses

3.4.3.3. Impacto en la rentabilidad

Esta estrategia va a influir sobre la participación en las ventas de los actores involucrados, disminuyendo la participación de los distribuidores y aumentando la participación de las ventas directas, restaurantes, hoteles, vinotecas y tiendas especializadas. Con esto se va a lograr un impacto directo sobre la rentabilidad, quedando configurado de la siguiente forma:

Rentabilidad de acuerdo a la variación en la participación de venta de los actores involucrados.

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel	Retab.media x categoría
Participación Vtas	0,2	0,4	0,4	
Vino Joven	155,43	47,58	98,67	89,59%
Vino Reserva	206,55	75,17	118,96	118,96%
Vino Gran Reserva	272,89	74,02	148,59	143,62%

	Retab. media sit. actual	Retab. media estrategia 3	Incremento Rentabilidad Total
Vino Joven	33,12%	89,59%	56,46%
Vino Reserva	58,95%	118,96%	60,01%
Vino Gran Reserva	73,88%	143,62%	69,75%

La estrategia desarrollada logra cumplir con los objetivos específicos establecidos, ya que en todas las categorías se produce un incremento de la rentabilidad por encima del 20 % que se fijó para tal fin.

Cuando analizamos los números totales acumulados entre las tres estrategias, vemos que en todos los casos se supera el 50% que se fijó como objetivo general para lograr en el transcurso de los tres años bajo análisis.

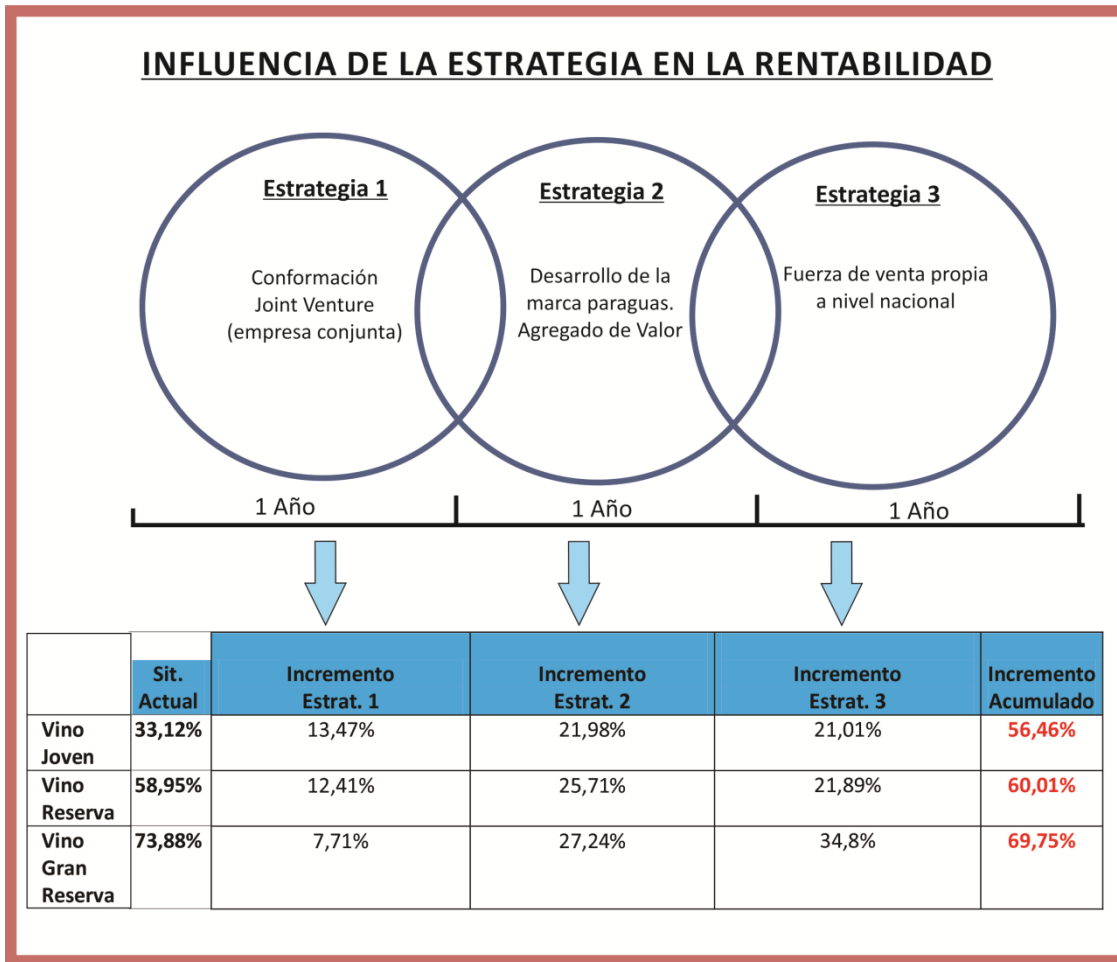


Ilustración 13 Influencia de la estrategia en la rentabilidad

3.5. Control

El control de toda la estrategia estará a cargo del Director estratégico en coordinación con los responsables de cada una de las bodegas, con quienes conforman el equipo estratégico.

Ellos deberán garantizar que todo el proceso se realice de acuerdo a lo planificado y estarán atentos para poder corregir y mejorar aquellas cosas que no se estén desarrollando adecuadamente.

Son los garantes de la implementación y el correcto desarrollo de las acciones, respetando los tiempos establecidos.

También tendrán a su cargo la coordinación y el control de las actividades realizadas por los agentes externos que van a intervenir en la estrategia.

3.5.1. Aspectos a controlar por estrategia

Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso y pertenencia de cada bodega con la alianza estratégica. 2. Nivel de respuesta de los coordinadores al director estratégico a fin de cumplir con los objetivos. 3. Incorporación del concepto de trabajo asociativo en fin del objetivo conjunto. 4. Desempeño del Director estratégico y de los coordinadores en cuando a las tareas fijadas. Identificando el tiempo en el que realizan el trabajo y los resultados del mismo. 5. Grado de integración de las bodegas y nivel de posicionamiento para encarar las negociaciones conjuntas. Con el fin de aumentar el poder de negociación de la alianza estratégica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si ya se cuenta con un nivel de pertenencia suficiente para construir la marca colectiva. 2. Que todas las bodegas incorporen la marca colectiva de una forma adecuada para agregar valor a sus productos. 3. Resultados e impacto en la rentabilidad del plan de medios iniciado, con tiempo para corregir y mejorar. 4. Desempeño del Director Estratégico y de los coordinadores en cuanto a las tareas fijadas. Identificando el tiempo en el que realizan el trabajo y los resultados del mismo. 5. Cambio en el nivel de venta, análisis del comportamiento de los clientes, para ver la percepción de los cambios encarados y establecer que vaya de acuerdo a lo planificado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el perfil de la fuerza de venta sea de acuerdo a lo solicitado para cumplir con los objetivos fijados. 2. Que la fuerza de venta se sienta parte de la estrategia fijada y tenga pertenencia con la alianza estratégica. 3. Que la fuerza de venta cuente con la capacidad y conocimiento suficiente para poder encarar de forma correcta la estrategia. 4. Que los resultados que se van produciendo en cada zona sean de acuerdo a lo planificado. 5. Que el impacto sobre la rentabilidad se vaya desarrollando de acuerdo a lo planificado y que el poder de mercado de la fuerza de venta sea de acuerdo a lo fijado en la estrategia.

<p>6. Impacto sobre la rentabilidad de las negociaciones conjuntas a fin de mejorar o corregir a tiempo.</p> <p>7. Si el grupo se encuentra fortalecido para pasar a la siguiente etapa de la estrategia.</p>	<p>6. Si el grupo se encuentra fortalecido para pasar a la siguiente etapa de la estrategia.</p>	<p>6. Que el joint venture haya cumplido con los objetivos fijados a fin de dar por concluida la estrategia general y empezar a planificar la continuidad del proceso.</p>
---	--	--

3.6. Análisis de escenarios

Como sabemos toda estrategia se planifica sobre un escenario realista, que parte de un análisis minucioso de la realidad actual, partiendo de un análisis completo del sector hasta llegar a la estrategia, de forma de intentar lograr que sea lo más realista posible.

No obstante, sabemos que pueden ocurrir acontecimientos no considerados o imprevistos, que hagan que la estrategia se vea afectada positiva o negativamente.

Para ello vamos a analizar escenarios, que nos permitan tratar de estimar que sucedería con las estrategias en caso de ocurrir estos hechos imprevistos.

3.6.1. Escenario real

Es el escenario que se encuentra en análisis en la fijación de la estrategia anterior, considerando que todos los factores se sigan comportando de acuerdo a lo analizado en este trabajo.

Dicho escenario nos arroja como resultado la siguiente información.

	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Precio de Venta:			
Consumidor final	51,75	80,5	172,5
Distribuidor	29,9	46	80,5

Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas	40,25	57,5	115
Costo del producto	-20,26	-26,26	-46,26
Incremento de la rentabilidad	56,46%	60,01%	69,75%

3.6.2. Escenario pesimista

Debido a cambios negativos en determinadas variable macroeconómicas (variación del tipo de cambio, inflación, restricción a las importaciones, entre otros) o del entorno, no se puedan disminuir los costos de producción, es más, se considera que dicho costo se pueda incrementar en dos pesos.

Tampoco se puede incrementar el precio de venta en un 15%, si no que solo se pueda aumentar en un 5%.

El peso relativo de los distribuidores no se pueda disminuir de acuerdo a lo planificado, ya que si esto se hace se produciría una disminución en las ventas, ya que ellos tendrían un poder de negociación y de manejo del mercado más fuerte que el considerado, de esta forma solo se lograría reducir en un 10% la participación, quedando este aumento en manos de las ventas a vinotecas, hoteles y restaurantes.

	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Precio de Venta:			
Consumidor final	47,25	73,5	157,5
Distribuidor	27,3	42	73,5
Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas	36,75	52,5	105
Costo del producto	-24,31	-30,31	-50,31
Incremento de la rentabilidad	10%	10,89%	14,61%

3.6.3. Escenario optimista

Debido a cambios positivos en determinadas variable macroeconómicas (variación del tipo de cambio, inflación, restricción a las importaciones, entre otros) o del entorno, se pueden

disminuir los costos totales dos pesos más que lo establecido, a través de una reducción mayor del costo de mano de obra/fraccionamiento y resto de insumos secos.

La alianza estratégica puede aumentar el precio de venta de sus productos en un porcentaje mayor al considerado, en vez en un 15% en un 20%.

Disminuir aún más la participación de los distribuidores en las ventas llevándola a un 20%, aumentando la participación de los consumidores finales a un 30% y de las vinotecas, restaurantes, hoteles y tiendas especializadas a un 50%.

	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Precio de Venta:			
Consumidor final	54	84	180
Distribuidor	31,2	48	84
Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas	42	60	120
Costo del Producto	-18,26	-24,26	-44,26
Incremento de la Rentabilidad	62,02%	70,34%	97,15%

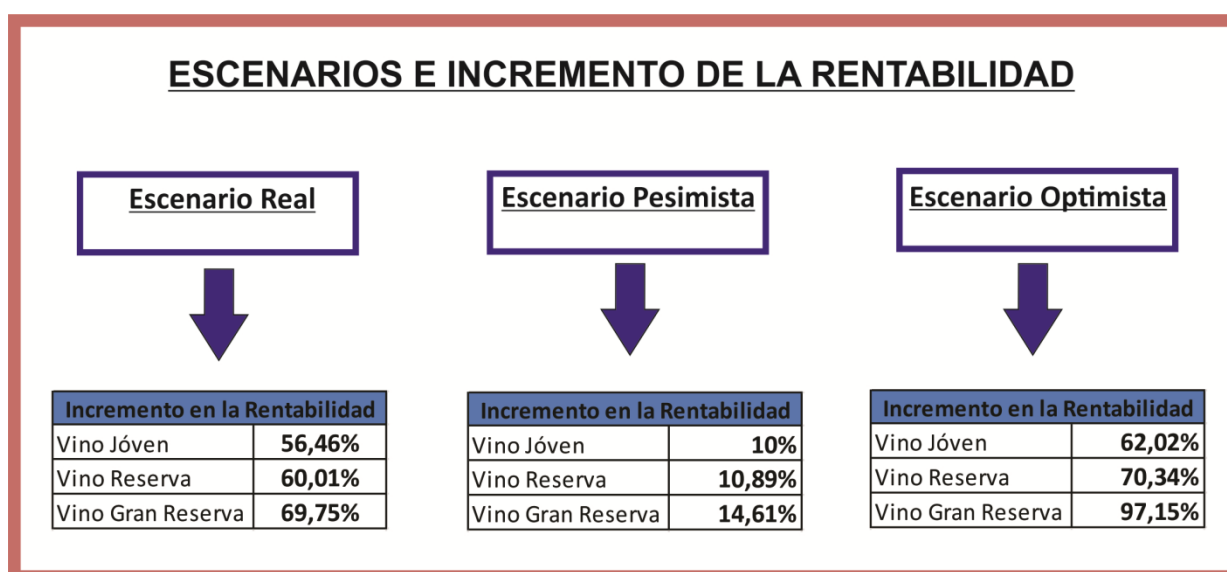


Ilustración 14 Escenarios e incremento de la rentabilidad

V. CONCLUSIONES

El sector vitivinícola se encuentra con un alto nivel de concentración económica, tanto en su mercado interno como externo.

A su vez, el sector tiene un fuerte nivel de organización económica, política y gremial, lo que hace que su peso relativo dentro de las decisiones económicas sea importante.

Los proveedores y los consumidores tienen un importante poder de negociación. Existe una fuerte rivalidad en el sector.

Todo esto influye en mayor medida a los pequeños bodegueros y elaboradores de vino casero y artesanal, que al tener una menor porción de mercado y manejar volúmenes chicos, ven disminuido aún más su poder de negociación y su participación relativa en un mercado tan competitivo como el vitivinícola.

Existe un conjunto de políticas públicas tendientes a mejorar la situación de los pequeños productores vitivinícolas.

Los pequeños bodegueros y elaboradores de vino casero y artesanal se encuentran frente a situaciones económicas similares, ya que se enfrentan a los mismos problemas, tienen las mismas oportunidades y amenazas externas, como así también las mismas fortalezas y debilidades internas. Sus productos cuentan con características distintivas similares y tienen los mismos inconvenientes a la hora de comercializarlos.

El consumo interno en los últimos 4 años se ha incrementado. Los pequeños bodegueros han aprovechado ese incremento ya que sus ventas también han aumentado en el mismo periodo. Pero dicho aumento podría ser mayor.

Todo lo dicho nos permite pensar una estrategia comercial conjunta que ayude a los pequeños a sortear estos inconvenientes y lograr un posicionamiento mejor en el mercado interno.

El análisis también nos lleva a pensar que esa estrategia comercial conjunta va a depender en una gran parte en la sinergia que se pueda lograr entre las bodegas que conformen la alianza estratégica a través del Joint Venture o empresa conjunta. Como así también el compromiso y responsabilidad con que encaren el proyecto, la pertenencia que sientan por el mismo y la idoneidad de las personas que designen a tal fin.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Están dadas las condiciones de mercado para que las bodegas lleven a cabo esta estrategia que a su vez se encuentra compuesta de 3 sub-estrategias claramente diferenciadas y con la misma importancia al fin último.

Se puede asegurar, que si se cumple con el análisis y los pasos realizados en el presente trabajo, se ratifica la hipótesis de que *“Existe la posibilidad de que los pequeños bodegueros desarrollen una estrategia comercial conjunta que les permita incrementar su rentabilidad en el corto plazo.”*

BIBLIOGRAFÍA

CHAMBERLIN, Edward H.;(1933), “Competencia Monopolística “, Estados Unidos.

EDITORIAL, “García a los viñateros: El negocio es rentable”,(6 de Marzo de 2014),
Mendoza: Diario Mdzol.com.

EDITORIAL; (23 de Julio de 2014), “Tinelli presentará en septiembre su bodega Lorenzo de
Agrelo”. Buenos Aires: Empresas y Negocio Diario Clarín.

EDITORIAL, (10 de marzo de 2013), “El mercado de bebidas alcohólicas se entonó”,
Cordoba: Sección Economía, Diario La Capital.

FISCHER Stanley, DORNBUSCH Rudiger y SCHMALENSEE Richard; (1989); “ECONOMÍA.
Segunda Edición”, Madrid: McGRAW-HILL

FLOREZ BAZÁN Gustavo y LANCIA Federico, (30 de Junio de 2013), “Gracias al mercado
interno el vino compensa la pérdida de competitividad en el exterior”. Mendoza: Diario
Uno.

FONDO VITIVINÍCOLA Y FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, (2012), “Impacto de la
vitivinicultura en la economía Argentina”. Mendoza.

FONDO VITIVINÍCOLA, (2010), “Informe Ejecutivo: 2000-2010: una década clave para la
comunicación del Vino Argentino. Aprendizajes y desafíos.” Mendoza.

FONDO VITIVINÍCOLA MENDOZA y otros, (2013), “La Vitivinicultura hace Escuela - La
cultura de la Vid y el Vino. Capítulo 2”, Mendoza.

GRANERO, Alejandro, (2014), “El INV acusó a los grandes de hundir el precio del vino”,
Mendoza: Diario Uno.

GRUPO CCR para Fondo Vitivinícola Mendoza y Corporación Vitivinícola Argentina, (2005),
“De la Información a la Estrategia”. Mendoza: Grupo CCR.

GONZÁLEZ, María Soledad, (25 de Agosto de 2013), “Subas de precios en botellas y cajas
de cartón complican a las bodegas”, Mendoza: Diario Los Andes.

GONZÁLEZ, María Soledad, (Mayo de 2014), “El 52% de las Exportaciones solo para 5
empresas”, Mendoza: Diario Los Andes.

GURISATTI Verónica, (2014), “Aperitivos: 6 bebidas que vuelven a ponerse de moda”,
Buenos Aires: Sitio Conexión Brando.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan, (2001), *“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Quinta Edición”*, México: Pearson Educación.

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, (2001), *“MARKETING. Octava Edición.”*, México, editorial Pearson Educación.

MINTZBERG Y QUINN, (1995), *“Biblioteca De Planeación Estratégica”*, México: Prentice May.

MINTZBERG, QUINN Y VOYER, (1997) ,*“El Proceso Estratégico”*, México: Prentice Hall.

OBSERVATORIO VITIVINÍCOLA ARGENTINO, (3 de septiembre de 2013), Panorama Mundial, *“Tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas”*.

PORTER Michael “, (1987), *“VENTAJA COMPETITIVA. Crear y mantener un rendimiento superior”*

ZIKMUND, William G., (1998), *“Investigación de mercados”*. México: Prentice-Hal.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- Instituto Nacional de Vitivinicultura, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la Republica Argentina
<http://www.inv.gov.ar/principal.php?ind=1>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca de la Republica Argentina
<http://inta.gob.ar/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino, gestionado y coordinado por la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y la unidad ejecutora responsable es la Bolsa de Comercio de Mendoza.
<http://www.observatoriova.com/>
- Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR)
<http://www.coviar.com.ar/>
- Fondo Vitivinícola Mendoza, organismo público no estatal creado por la Ley 6216.
<http://www.fondovitivinicola.com.ar/>
- Wine of Argentina (WOFA)
<http://www.winesofargentina.org/es/wofa/>
- Bebidas Espirituosas
<http://www.bebidasespirituosas.net/>

ANEXOS

- **NOTAS PERIODISTICAS**

LA CAPITAL

Domingo, 10 de marzo de 2013 01:00 | [Economía](#)

El mercado de bebidas alcohólicas se entonó

Los distintos gustos y hábitos y la incorporación de nuevos consumidores consolidan un segmento que crece en el país.

El mercado de bebidas alcohólicas encontró un terreno fértil en la Argentina. El consumo de cerveza, vino y bebidas espumantes (especialmente champagne) mostró un significativo incremento en los últimos años a raíz de un cambio de tendencia vinculado con la incorporación de jóvenes y mujeres en esta demanda y al hecho de que ya no se trata de productos de venta estacional sino que su comercialización se extiende a lo largo de todo el año.

Un informe elaborado por el Departamento de Estadísticas del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), indica que los vinos argentinos comercializados durante 2012 tuvieron un aumento de un 4,96% respecto de 2011 y revela que “subieron además el 2,38% los despachos de vinos autorizados para consumo interno”.

Por otra parte, los expertos del mercado de cervezas revelan que el consumo de esta bebida viene ascendiendo y tiene potencial considerable como para superar los actuales 45 litros per cápita que se registran en la Argentina. “En el país el patrón de consumo es muy sano, es menos intenso pero más frecuente, una o dos cervezas por día no hacen daño”, consideró el polaco Witold Ruchala, CEO de Isenbeck de Argentina, subsidiaria de la norteamericana Sab Miller.

Sostuvo que en los países desarrollados el consumo de cerveza es de 68 a 70 litros per cápita. “En la República Checa llega a 160 litros y en Alemania a 107”, dijo, y consideró, a partir de allí, que la evolución del producto en la Argentina cuenta con un importante potencial que se puede elevar hasta los 50 ó 60 litros per cápita en un tiempo no lejano.

Por otra parte, la Argentina cerró el 2012 con 55 millones de botellas de espumantes vendidas, un verdadero récord. Si bien es claro que el boom se produce en diciembre, en época de fiestas, el mercado se amplió y ahora abarca todas las épocas del año. Esto marca una nueva tendencia en el consumo, la del “mercado de la noche”, y está relacionado también con la incorporación de jóvenes y mujeres al mundo vitivinícola, quienes suelen dar sus primeros pasos con suaves espumantes.

Entre los años 2002 y 2012, la comercialización de vinos espumantes aumentó un 170% a nivel mundial, crecimiento que se traduce en un promedio del 11,7% anual, según indica un informe realizado recientemente por International Wine & Spirit Research (IWSR).

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Mercado entonado. Los datos del INV indican que durante el 2012 el consumo interno de vinos superó 1.004.742.478 de litros, cifra superior al año 2010 y 2011”.

En materia de bebidas espumantes, las cifras de la Argentina muestran que se consolidan como los únicos vinos en botella que mostraron un “acelerado y sostenido crecimiento”, fenómeno que se debe principalmente a las nuevas tendencias de consumo.

Fernando Tedín Uriburu, presidente de la Bodega Premier Wines, aseguró que “a nivel nacional, el 84% del mercado corresponde a espumantes secos” y detalló que “el mayor crecimiento se verifica en espumantes dulces, cuyas ventas crecieron 126% entre 2002 y 2012”.

La gran protagonista. El consumo de cerveza concentra las mayores cantidades en la Argentina. Según un informe de Alimentos Argentinos, organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, la producción nacional de cerveza se encuentra a cargo principalmente de cuatro grandes empresas: Cervecería Quilmes, Compañía Industrial Cervecera (Cicsa) Inversora Cervecera (Icsa) e Isenbeck.

La producción anual de cerveza en la Argentina es de 18,6 millones de hectolitros y la vida útil del producto embotellado va de seis a doce meses. “Es notable el crecimiento de la categoría premium en el consumo argentino”, marcó Ruchala.



García a los viñateros: "El negocio es rentable"

"El problema de los productores es la dispersión", consideró el titular del INV. Explicó que un grupo de productores encontraron la solución en FecoVita, por lo que habría que crear "un FecoVita 2". Dura respuesta de los productores.

por MDZ6 de Marzo de 2014

El titular del INV, Guillermo García, habló de la situación del sector vitivinícola y explicó por qué cree que le va mal a los productores. Además les pidió que "vengan con propuestas no con reclamos".

García dijo en el programa "**Te digo lo que pienso**" de **MDZ Radio**, que el reclamo de los productores "es legítimo" pero que necesitan sentarse a discutir con "cultura" para encontrar una solución, que a su entender, es la "integración".

"Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores".

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

"Venimos de perder 100 mil hectáreas en la década del '80, y eso nos dejó tres generaciones frustradas que le dieron nacimiento a distintas zonas marginales de la provincia que no encontraron respuestas en el sector laboral", explicó García, como el inicio de la decadencia del sector.

Las hectáreas "se perdieron por distintas crisis que tuvieron centro en el Este de Mendoza", agregó el titular del organismo y explicó que igualmente la actividad "se ha caracterizado por épocas de derrame y épocas de abundancia.

"En 1954 con la compra de Giol empezó a discutirse el papel del Estado como empresario", señaló García, y dijo que creen que es posible crear instrumentos "que corrijan imperfecciones" como los problemas en el sector exportador y el sistema crediticio para los productores.

El funcionario admitió que la uva tiene que valer más, situación que intentaron resolver a través de reuniones con los empresarios, pidiéndoles que aumentaran el precio del vino, y que trasladaran los aumentos a productor, pero el mercado los obligó luego a retrotraer ese precio, por la competencia con otras bebidas alcohólicas como la cerveza -en el caso del vino común de mesa-.

"Cuál es el problema del Estado -como interventor en el precio, a través de la compra de uva y mosto-, es que tiene que repartir su presupuesto, y hay que entender que cuando se le agrega presupuesto a un sector se le saca a otro", comentó García.

El titular del INV señaló que "hay que crear un sistema de acceso al crédito para los productores que sea simple y que se les otorgue en un plazo de 20 días".

"Tenemos un Fondo para la Transformación con tasas de interés del 9% que no existen en el mercado, pero al productor le lleva tiempo acceder porque no pueden tener deudas con el Estado para hacerlo", señaló.

Otra de las medidas que señaló García es la creación de un "fondo de estabilización de stock", porque hoy **"existen entre cuatro y tres meses de stock; no tenemos vino"**.

El titular del organismo afirmó que no se puede hablar de oligopolio -pequeño grupo de productores que dominan el mercado- ni de oligopsonio -pequeño grupo de compradores que

"Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores".
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

dominan el mercado- en el mercado del vino "cuando existen miles de productores con existencias vínicas y 500 fraccionadores, porque la vitivinicultura es buen negocio, cada vez tenemos más hectáreas plantadas, y reposición de variedades, porque es negocio".

Lo que pasa es que "esta gente tiene cada vez más tiempo de dominio en el mercado, antes estos jugadores -las grandes bodegas- tenían producción que les permitía llegar hasta octubre, hoy compran hasta marzo".

"Tenemos que tener más empresas que vendan vino y la solución es la integración, si algunos productores encontraron la solución en FeCovita, entonces hay que hacer un FeCovita dos y hay que ser eficientes", indicó.

Finalmente aseguró que entiende que "es legítimo el reclamo de los productores del Este, pero se hace en la mesa con ideas, que me den la solución y que dejen de protestar".

"Se protesta sin malas palabras, con respeto y cultura, y no se mezclan las políticas partidarias -se quejó por las intervenciones radicales al respecto".



Domingo, 30 de junio de 2013

Gracias al mercado interno el vino compensa la pérdida de competitividad en el exterior

El aumento del precio de la cerveza y la buena calidad de los vinos han sido claves para recuperar el terreno perdido. Esto según las estadísticas que maneja el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Por **G.F. Bazán** y **F. Lancia**
nye@diariouno.net.ar

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), la comercialización total de vinos durante el primer semestre del año cayó casi 5%, especialmente afectada por las exportaciones. Pero por el contrario, el mercado interno se ha visto sostenido con un alza del 3% aproximado, producto de diferentes variables que lo han favorecido.

Los datos del primer cuatrimestre del año mostraban una caída en la comercialización total de vinos y mostos de 4,89% con relación a igual período del 2012, mientras que las de mosto disminuyeron el 21%, tendencia que se mantuvo en los dos meses restantes del año.

En cuanto a las exportaciones, el acumulado registró una caída del 23% en volumen y de 1,41% en dólares con relación al año anterior. El valor FOB disminuyó 2,21% para las exportaciones de vinos y el 2,05% para las de mostos. Pero en el caso particular de los vinos fraccionados, el mismo valor aumentó 4%, a pesar de una leve disminución acumulada del 0,10%.

Esta situación ha sido diferente para el mercado interno, donde los despachos aumentaron un promedio del 3%, en algunos casos con subas considerables como el segmento de los frizantes, que creció arriba del 110%, y los espumosos, casi 5% con relación al 2012.

Respecto a estas cifras y al crecimiento del mercado doméstico, Juan Carlos Pina, gerente de Bodegas de Argentina, consideró que “pueden ser indicativos del primer semestre ya que la caída de las exportaciones genera en las bodegas una necesidad de potenciar sus acciones en el mercado interno”.

“Uno de los factores a tener en cuenta en este crecimiento es la necesidad de las bodegas de tratar de mantener el nivel de sus ventas, compensando con algún incremento en el mercado interno las caídas en el mercado externo”, sostuvo Pina.

A la hora de analizar la situación actual, Pina aseguró que “los vinos embotellados tienen un incremento sorprendente del 7% en el acumulado (enero-abril 2013) con respecto a igual período de 2012. En este incremento la botella de 750cc crece 5%, pero las de más de un litro han tenido un incremento del 27%, crecimiento que no es normal para los últimos años y que podría reducirse”.

El precio de la cerveza favorece al vino

Respecto al vino en tetra brik, que tiene un incremento del 1,7 % (enero/abril), Juan Carlos Pina señaló que “el año pasado para esta fecha el incremento de este tipo de envase era del 3% y cerró el año con un incremento de casi 8%. Esto está explicado por el aumento del precio de uno de sus sustitutos directos, la cerveza.

En este mismo sentido, el gerente del Fondo Vitivinícola, Sergio Villanueva, ratificó que el vino ha recuperado mercado respecto a su competidor, la cerveza, como resultado de dos circunstancias: “Que los precios sean los adecuados y competitivos; y por otro lado ha crecido la calidad en los segmentos medios y bajos”.

“La cerveza por mucho tiempo tuvo los precios bajos y una altísima inversión publicitaria. Ahora por diferentes motivos la cerveza tiene precios más realistas, en muchos casos por arriba del precio del vino, y la inversión en publicidad si bien es muy grande, es menor a la de otros años”, explicó Villanueva.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Por otra parte, “el vino –en términos relativos– está más barato que la cerveza y la inversión publicitaria creció, mientras la cerveza disminuyó la misma”, agregó.

De todas maneras, el gerente del Fondo Vitivinícola destacó que es necesario analizar algunas condiciones actuales, principalmente que “el fuerte crecimiento está en la base de la pirámide, donde durante décadas la relación calidad-precio no fueron buenas, o la consistencia de los vinos básicos no era la que el consumidor requería y esto ha mejorado mucho”.

El segmento medio de vinos también muestra un crecimiento en el consumo, aunque “donde tenemos un segmento flojo es el segmento de botella de bajo precio, que es la que registra pérdida de consumo. El 3% de crecimiento es un promedio y seguro que en la base estamos en 5 o 6%”, aclaró Villanueva.

“La publicidad genérica del vino trata de expandir el consumo y por otro lado la publicidad de las marcas trata de sostener el consumo de sus productos. De todas maneras la inversión publicitaria del vino entre ambas partes subió y esto es favorable”, continuó Sergio Villanueva.

“El vino hay que comunicarlo en medios masivos y también atrevernos a romper algunos esquemas de comunicación más tradicionales; tenemos que dar pelea en este mundo donde la comunicación es algo central”, agregó.

En este sentido, el Fondo Vitivinícola se encuentra en plena producción de una nueva campaña genérica del vino argentino, con la cual podría adelantarse su lanzamiento para antes de fin de año, a fin de apalancar el buen momento del consumo interno.

Además, recientemente el INV y el Gobierno de Mendoza lanzaron una nueva campaña publicitaria de tipo genérico del vino turista, que tiene alcance nacional y abarca tanto piezas gráficas como también televisivas.

La vedette es el vino de \$35

Respecto al leve aumento del consumo en el mercado interno, Daniel Pi, gerente de enología del grupo Peñaflo, sostuvo que “el mercado se ha fragmentado. El segmento de los \$10 a \$15 es la línea divisoria, donde una parte bajó al segmento del tetra brik y otra ha subido a los varietales o vinos de entrada”.

Sin embargo, “en la Argentina lo que más está creciendo es el segmento de los \$35. La gente ha asumido que en esta gama está la mejor relación precio-calidad del mercado”, enfatizó Pi. Por su lado, Alejandro Vigil, jefe de enología de Catena Zapata, aseguró que el mercado interno se transformó. Hay un crecimiento leve y sobre todo en los últimos años que hemos logrado competir con la cerveza. Pero hay que seguir informando al consumidor, que si se especializa cada vez más tiene más herramientas para entender las diferentes variables que tiene el mundo del vino”.

No se esperan cambios en lo que queda de 2013

A la hora de analizar los próximos meses, tanto en el mercado interno como externo, Juan Carlos Pina, de Bodegas de Argentina, señaló que “no es de esperar ningún cambio significativo durante el resto del año, a excepción de las decisiones que se puedan tomar desde el sector correspondiente sobre el precio de la cerveza”.

“Por lo tanto, si esto sigue como hasta ahora, el año debería terminar con cifras parecidas a las actuales, no en alza, sino con el incremento que tenemos hasta ahora”, ratificó Pina.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Por su parte, Sergio Villanueva remarcó que “el vino tiene una oportunidad importante de recuperar consumo. Estamos hablando de un crecimiento del 3%, sobre otro 3% de crecimiento del año anterior, o sea que es una cifra interesante si consideramos que entre el 75% y el 80% del vino que se elabora en Argentina va destinado al mercado interno”.

Por el contrario, “el mercado externo se ha cerrado sobre todo para los segmentos de mayor volumen. Los de mayor precio todavía están dando pelea, aunque están creciendo muy poco. Las más perjudicadas son las empresas chicas, que exportan y no les es sencillo vender en el mercado interno, donde se enfrentan con los grandes jugadores que tienen toda la gama de productos y no es fácil meterse en ese mundo, donde en muchos casos hay sobresaturación de oferta en los segmentos de vinería y restaurantes”, agregó.

“Para el segundo semestre las condiciones macroeconómicas están jugadas y tienden a mantenerse; creo que están dadas las condiciones de crecimiento para los segmentos medios y altos por la tendencia y los cambios culturales a favor. La lucha va a estar en la comunicación de mantener el vino en la elección de los consumidores. La sociedad está cambiando y el vino debe cambiar para no perder volumen; no podemos darnos el lujo de perder ni un litro, por eso es bueno que el mercado interno se consolide”, enfatizó Villanueva.

“Hoy el desafío de la industria pasa por la innovación. En términos globales el vino se apoderó de determinados lugares y perdió otros también: el consumo en el hogar en situaciones más allá de la cena o almuerzo es un lugar a recuperar. Pero también tenemos que recuperar la ‘refrescancia’ del vino, que no es una de las cualidades más explotadas”.

“Por otro lado hay que ver temas de envases y de grado alcohólico, entre otros. El gran desafío en el mercado interno es la competencia contra otras bebidas que innovan en forma permanente, tanto bebidas alcohólicas como gaseosas y saborizadas. El resultado global es que hay una oportunidad de crecimiento y esto es una combinación de precio, calidad, innovación y comunicación”, concluyó el gerente del Fondo Vitivinícola.

- Jueves, 24 de abril de 2014

Los Andes

Proponen una ley para usar jugos naturales en gaseosas

La Coviav y los gobiernos de las provincias vitivinícolas presentarán mañana en San Juan un proyecto que contempla beneficios impositivos para las bebidas sin alcohol que sean endulzadas con jugos de frutas.

Télam

La **Corporación Vitivinícola Argentina (Coviav)** y los gobiernos de las provincias con producción vitícola presentarán mañana en **San Juan** el proyecto de ley de **Uso de Jugos Naturales**, que contempla beneficios

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

impositivos para las bebidas sin alcohol que sean endulzadas con jugos de frutas.

El proyecto de ley, que cuenta con apoyo de las provincias vitivinícolas y del **Consejo Federal Agropecuario**, será presentado mañana a las 11 en el **Auditorio Eloy Camus**, del Centro Cívico de San Juan.

La iniciativa que está en tratamiento en la Cámara de Diputados de la Nación, fue presentada por los legisladores **Luis Basterra** de Formosa, **Guillermo Carmona** de Mendoza, **Omar Félix** de San Rafael, **Rubén Uñac** y **Daniel Tomas** de San Juan.

El proyecto de ley propone elevar a niveles históricos (28 por ciento) los impuestos internos a las bebidas analcohólicas que hoy tienen un gravamen de entre el 4 y el 8 por ciento, pero establecer un descuento del 90 por ciento en el gravamen para los productos que utilicen para endulzarlos, hasta un 75 por ciento de azúcar de caña y hasta un 10 por ciento de jugos naturales de frutas.

El proyecto “es fundamental para las economías locales, porque establece un equilibrio, al tiempo que avanza en mejoras para la salud con la utilización de endulzantes naturales en reemplazo de la fructosa de maíz, que se utiliza actualmente y que es perjudicial para la salud”, dijo **Daniel Tomas**, uno de los autores.

El diputado aclaró que si bien para la industria vitivinícola el uso del jugo concentrado de uva en forma conjunta con el azúcar de caña originarían un nuevo mercado para el mosto, el proyecto también se refiere a los jugos de todas las frutas que se producen en el país y que puedan sintetizar capacidades edulcorantes.

En ese sentido, la presidente de la Coviari, **Hilda Wilhelm de Vaieretti**, dijo que “estamos impulsando la ley que incorporará el jugo de uva a las bebidas colas”, lo que sostuvo que “originaría beneficios impositivos a las economías regionales y generaría un mercado de unas 50.000 toneladas de jugo de uva por año”.

La iniciativa legislativa recibió el 22 febrero pasado el apoyo del **Consejo Federal Agropecuario**, que sesionó en San Juan durante la **Fiesta Nacional del Sol** con la presencia del ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca, **Carlos Casamiquela**; el presidente de la Cámara de Diputados de la Nación, **Julián Domínguez**, y el presidente de la Comisión de Agricultura, **Luis Basterra**.

Posteriormente y durante una sesión de la Coviari en Mendoza, el jefe de Gabinete de Ministros del Gobierno Nacional, **Jorge Capitanich**, expresó el apoyo del gobierno nacional a la iniciativa, que apunta no sólo al mosto de uva, sino todo jugo de fruta que pueda ser utilizado en el proceso.

El encuentro de mañana que tendrá lugar en la provincia de San Juan será encabezado por el gobernador **José Luis Gioja**, y contará con la presencia de los ministros de la Producción de San Juan, **Marcelo Alos**; de Mendoza, **Marcelo Barg**; de Salta, **Baltasar Saravia**; de Catamarca, **Raul Chico**; de La Rioja, **Héctor Javier Tineo**, y de Río Negro **Haroldo Lebed**.

También asistirán el presidente del **Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)**, **Guillermo Daniel García**, la titular de la COVIAR, **Hilda Wilhelm de Vaieretti**, Cámaras de Productores y sectores vinculados con la vitivinicultura argentina.



Ciurca dijo que ingresa mañana el proyecto sobre los Títulos Vitivinícolas

El objetivo es el de incrementar el precio del vino y secar la plaza de blancos escurridos.

por MDZ Política **11 de Agosto de 2014**

Con el objetivo principal de limar los últimos detalles del proyecto que el Gobierno Provincial enviará a la Legislatura para impulsar el lanzamiento de los denominados Títulos Vitivinícolas (TIVI), se realizó esta tarde una importante reunión en la sede de la Casa de las Leyes, de las que participaron el vicegobernador de la Provincia, Carlos Ciurca, funcionarios nacionales y provinciales, legisladores y representantes de la Bolsa de Comercio y del sector privado de la industria vitivinícola.

Se indicó en la oportunidad que el Poder Ejecutivo enviará mañana martes el proyecto a la Legislatura – ingresará por la Cámara de Diputados- y los objetivos del mismo serán los de incrementar el precio del vino y, paralelamente, secar la plaza de vinos blancos escurridos, que son los que, por su volumen, están influyendo sobre los valores finales.

La mesa cabecera de la reunión estuvo integrada por el vicegobernador Carlos Ciurca, el presidente del Instituto Nacional de Vitivinicultura, Guillermo García; el ministro de Hacienda de la provincia, Juan Antonio Gantús; el titular de la Bolsa de Comercio, Alberto Díaz Telli; el presidente provisional del Senado, Eduardo Bauzá y la presidenta de la Corporación Vitivinícola Argentina, Hilda Wilhelm de Vaiaretti. Estuvieron presentes además los senadores Olga Bianchinelli (FPV-PJ), Claudia Torres (FPV-PJ); Gustavo Cairo (PRO); Jorge Palero (UCR) y Rómulo Leonardi (PD). Por el sector privado lo hicieron José Luis Lanzarini, titular del Fondo Vitivinícola; Eduardo Sancho (Fecovita), Sergio Villanueva (Unión Vitivinícola Argentina) y otros miembros de la industria.

En la oportunidad, el vicegobernador de la Provincia, Carlos Ciurca, anticipó que se trataba de una reunión destinada a evaluar distintos aspectos del proyecto de ley sobre los Títulos Vitivinícolas, en razón de que la intención del gobernador Francisco Pérez es enviar mañana el proyecto a la Legislatura, ingresando por la Cámara de Diputados. Indicó entonces que el mismo deberá ser debatido en las comisiones tanto de Diputados como de Senadores.

El titular de la Bolsa de Comercio, Alberto Díaz Telli, indicó que la intención de impulsar el TIVI surgió como consecuencia de la **difícil situación por la que atraviesa la industria, razón por la cual se buscará sacar del mercado el excedente de vinos** y expresó que se trata de una decisión similar –con características más actualizadas- a lo que sucedió años atrás con los denominados Tidavidem.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Correspondió a Guillermo García, titular del INV, brindar detalles sobre los títulos. **Indicó, entre otros aspectos que se espera llevar el precio de los vinos blancos, de 2.40 pesos de la actualidad, a 3 pesos y los tintos de 2.70 a 3.50, expresando además que serán cuatro series de títulos: la I y II, que podría sacar del mercado aproximadamente tres meses de despachos (entre 300 y 400 millones de litros), quedando las series III y IV, a modo de paraguas por si hiciera falta en el futuro.**

Destacó que los vinos blancos escurridos actualmente no tienen precio, razón por la cual los 3 pesos considerados pueden ser interesantes para los productores, manifestando entonces que se busca esencialmente secar la plaza de ese tipo de productos para generar de inmediato expectativas favorables. Los poseedores de títulos podrán con ellos cancelar sus deudas por impuestos provinciales en concepto de capital, intereses, multas y sus actualizaciones, correspondiendo las mismas a ejercicios vencidos; a la cancelación de sus deudas en gestión judicial o garantía de futuros créditos con el Fondo de Transformación y Crecimiento o bien negociarlos en el mercado. Se invitará a los organismos provinciales a que adhieran a la recepción de los títulos.

Destacó García que los volúmenes de vinos blancos adquiridos con la emisión de la serie I serán dirigidos a destinos no vínicos y se procederá a su desnaturalización, mientras los vinos tintos se destinarán preferentemente a los mercados externos.

- Sábado, 3 de mayo de 2014

Los Andes

El 52% de las exportaciones solo para 5 empresas

La bodega líder gana posiciones, mientras medianas y chicas salen del mercado. Aseguran que la falta de competitividad es el factor clave.

María Soledad González - sgonzalez@losandes.com.ar

Solamente un lustro atrás la mayoría de las voces de la vitivinicultura se vanagloriaba de una industria diversificada, lo que permitía el desarrollo de variadas opciones y el derrame a toda la cadena que redundaba en nuevas inversiones, calidad y tecnología.

Sin embargo, esa etapa expansiva del sector exportador atraviesa un período delicado debido a que el proceso de concentración avanza. Así las cosas, en cinco años, la empresa líder del mercado (grupo Peñaflor) pasó de concentrar el 20% de los envíos vitivinícolas totales de Argentina en 2008 a tener el 28% en 2013, según datos del Observatorio Vitivinícola Argentino.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

En cinco años el proceso se ha agudizado. Sólo para graficar la situación: mientras en 2008, el 47% de las exportaciones totales se concentraba en cinco empresas, en 2013, esas mismas empresas alcanzaron el 52%.

Si se observa el caso de las exportaciones en botella, en 2008, una sola empresa concentraba el 17% de los envíos, en tanto en 2013 esa misma empresa concentró el 20% de las exportaciones. En ese mismo segmento, las primeras cinco empresas pasaron de 48% en 2008 a 49% del share en 2013.

Por qué hay más concentración

Para el presidente del Instituto Nacional de Vitivinicultura, Guillermo García, Argentina tiene algunas variables macro económicas que han afectado más a la pequeña y mediana empresa que a las grandes. “Estas variables que influyen drásticamente se llaman: tasa de interés, acuerdos internacionales, velocidad de reintegros, variabilidad del tipo de cambio y costos.

Estos elementos hacen que muchas empresas que arrancaron allá por 2000 sumándose al modelo exportador, luego atravesaron problemas para sostenerse y esos espacios han sido ocupados por estas empresas que tienen y manejan muy bien las economías de escala. Estamos hablando de las seis primeras exportadoras”, señaló el funcionario.

Principalmente el proceso de reducción y concentración de las exportaciones de Argentina se ha dado en el segmento medio de precios, en donde Argentina dejó de ser competitiva.

“Este proceso de concentración de ninguna manera es bueno. Pero lo cierto es que esto se produce por la pérdida de competitividad del sector. Para una bodega mediana y chica su mercado fundamental fue la exportación. Para poner un ejemplo: una bodega chica conseguía un importador en un ciudad de Brasil y allí colocaba su producción y le iba bien. Ahora cuando empezaron a subir los costos, se perdió la competitividad y con eso se fue el mercado y esas empresas se quedaron afuera”, dijo Juan Carlos Pina, gerente de Bodegas de Argentina.

Pina reconoció que las bodegas grandes tienen el poder de abrir los mercados y de presentar la marca “Argentina” en el mundo.

Mauro Sosa, gerente del Centro de Viñateros y Bodegueros del Este, grafica la situación y sostiene que en general en toda la industria hay un proceso de concentración que crece año a año.

“Se estima que 60% de la venta de vinos fraccionados genéricos y más del 50% del vino varietal está en manos de las mismas tres empresas. Cuando llegamos a sumar cinco empresas la concentración alcanza el 60%. Recordemos que en el país hay más de 900 bodegas. Se estima que en la provincia de San Juan este fenómeno es más contundente ya que sólo dos empresas concentrarían el 85% del fraccionamiento de vinos genéricos”, dice Sosa.

Mercado por mercado

Las exportaciones de los vinos argentinos, en especial, las de los embotellados, están signadas por la gran dependencia de Estados Unidos y, en menor medida, de Brasil y Reino Unido. Datos de Caucasia Wine Thinking indican que los envíos de fraccionados cayeron 5% en volumen en el primer trimestre de 2014. En tanto la comercialización en el exterior, de vino embotellado, mostró una

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

retracción de 2,7%.

Un dato que prende, al menos, una luz amarilla. Es que sólo en el mercado de EEUU, Argentina perdió 15 puntos en volumen y 12,8% en valor.

Susana Balbo, presidente de Wines of Argentina, se mostró muy preocupada por la dependencia de Argentina del mercado de Estados Unidos y por cómo algún posible problema en ese mercado puede influir sobre la venta de los vinos.

Según datos del Observatorio, en Estados Unidos en el segmento de embotellados, la empresa que más exporta pasó de concentrar el 16%, al 26% en cinco años. En tanto las primeras cinco crecieron del 40% al 50%.

Ante la concentración y salida de algunos jugadores de las exportaciones, Balbo señaló que esto se puede convertir en un proceso peligroso, ya que las bodegas medianas y pequeñas son las que las impulsan y levantan la vara de calidad para toda la categoría en el exterior.

“Las pequeñas bodegas siempre venden un producto de muy buena calidad, porque es una estrategia para diferenciarse. Pero acá el tema es el siguiente: si los productores (por una situación económica negativa), no encuentran la rentabilidad necesaria, claramente se puede ver afectada la calidad”, indicó Pina.

Derrame en toda la cadena

Distintos referentes no ocultan su preocupación porque tienen claro que cuando las exportaciones se concentran, el negocio se achica y el derrame para el resto de la cadena es poco y, en algunos casos, nulo.

“Cuando exportábamos y ese segmento crecía, eso nos permitía buenos precios y todo funcionaba en la misma medida. También hay que tener en cuenta que las empresas grandes de hoy son las mismas de hace cinco años. Por lo tanto, lo que sucedió es que dejamos de exportar y a medida que eso se paró se dejó de generar la sinergia que se tenía. Este proceso va a continuar en la medida en que no seamos competitivos. Ahora, si se recupera la competitividad, creo que el proceso se puede revertir”, señaló Pina.

Para Sosa, todos los esquemas de concentración impactan en la formación del precio y lo sufre la parte más débil de la cadena ya que la referencia del precio la pone el que está arriba de la misma.

“No obstante, no debemos olvidar que arriba de la cadena vitivinícola se encuentran los supermercados y su rol de formadores de precios. Se estima que 6 cadenas de supermercados concentran 89 % de las ventas minoristas totales del país e incluso aparece por encima el propio Estado o mejor dicho el Gobierno, que interviene autorizando los aumentos del precio del vino de las bodegas, en góndola. Habría que redefinir entonces cómo se comportan los eslabones de toda la cadena ya que, si no, la discusión queda entrampada en la relación viñatero-bodeguero cuando resulta que otros actores como: intermediarios, supermercados y Gobierno, condicionan el comportamiento de los actores de la actividad”, sintetiza el bodeguero del Este.

Sosa sostiene que para el sector de traslado, la situación se agrava ya que ven reducidas sus posibilidades de comercialización y, por ende, un aumento de sus riesgos atento a la escasa diversificación de sus ventas.

“Esto también impacta en las pymes fraccionadoras de vino que ven reducidas paulatinamente sus ventas al

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

no poder competir en términos de precios, condiciones y comercialización con los mismos mercados y proveedores de las grandes empresas, perdiendo mercados que serán tomados por las grandes empresas”, finaliza.

Edición Impresa: domingo, 25 de agosto de 2013

Los Andes

Subas de precios en botellas y cajas de cartón complican a las bodegas

Empresarios y referentes del sector reclaman, al mismo tiempo, por la escasez de envases de vidrio. Aseguran, además, que se incrementó el valor de las barricas, duelas y corchos.

María Soledad Gonzalez - sgonzalez@losandes.com.ar

La inflación y el aumento de costos están terminando por estrangular a la industria del vino. En lo que va del año, según declaran referentes de la actividad, las cajas de cartón aumentaron entre 30% a 40%, las botellas registraron incrementos que arrancan en el 5% y superan ampliamente el índice de inflación, mientras que los corchos, duelas y barricas, todos importados, pasaron de tributar 10% a 35%.

"Acá no se trata de hablar de un proveedor en particular, sino de que frente a la inflación, los altos costos y la imposibilidad de ajustar los precios al mismo ritmo, estamos perdiendo seriamente la competitividad", dijo el presidente de Bodegas de Argentina, Juan José Canay.

Para Alejandro Salafia, titular de Bodega Murville, la situación es bastante compleja. "Hay un cuello de botella para poder crecer en el mercado y está precisamente en el aprovisionamiento de insumos. Esto ha tomado tal virulencia que el problema de hoy, no es vender, si no poder aprovisionarse", dijo Salafia.

Y agregó: "En el caso de los envases de vidrio, los aumentos han acompañado a la inflación real, pero el mayor problema es el faltante de envases. En las cajas de cartón los incrementos en lo que va del año oscilan entre un 40% y un 60%".

Carlos Caselles, dueño de Bodega Sin Fin, indicó que, "en general, todos los insumos han tenido un ajuste, lo que hace que seamos menos competitivos. Y esto no se puede trasladar al consumidor final".

Desde una de las empresas que se dedica a fabricar botellas afirmaron que el aumento no ha superado el 5%.

¿Faltan botellas?

El mercado de botellas para vino está concentrado en tres grandes actores. Varios referentes del sector aseguran que hay faltante de ciertos modelos de botella, demoras en las entregas pautadas y aumentos en los precios.

Sergio Villanueva, gerente de Unión Vitivinícola Argentina, también coincidió en este escenario descrito y aseguró que los aumentos superan a los índices inflacionarios privados. "Existe una suba general de los insumos en la industria

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

vitivinícola. Ya tenemos a varios socios de nuestra entidad con estos problemas, que no sólo son de precios, sino de abastecimiento", dijo Villanueva.

El representante de UVA, destacó que si bien hay problema estacional en la producción de botellas por el corte de gas que sufren las empresas en esta época, también habría problemas con el abastecimiento de ciertos productos.

"Este año algunas bodegas están teniendo problemas con el stock de botellas", señaló Villanueva.

El problema del cartón

La suba en el precio del packaging para vino, en especial, el de las cajas de cartón, ha sido traccionada por la coyuntura nacional que sufre el sector.

Mariano Saludjian, gerente de la Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado (Cafcco), sostuvo que "hay un problema de abastecimiento importante en la cadena. Hay faltante de recorte y además problemas para importar el papel kraft virgen necesario para las cajas de mayor calidad".

La situación del sector es grave. Información provista por Cafcco indica que desde 2010 no se modificaban los precios pagados por el recorte para reciclar, razón por la cual la recolección informal del producto se achicó y esto generó una ralentización de la cadena.

"Hay un reajuste de precios. Además, falta materia prima. El 70% del papel utilizado en Argentina para hacer corrugado es reciclado", comentó Saludjian.

Ante esta situación ya hay empresas en Mendoza que están ajustando sus entregas y algunas han anunciado que no recibirán órdenes de compra con plazo de entrega mayor a un mes.

"Hoy la industria del papel es de contado. Por lo que los plazos de pago son cortos. Las empresas no pueden asumir riesgos, ya que quizás hoy compran papel a un determinado precio y una vez entregado el pedido no pueden recuperar su capital de trabajo por los aumentos efectuados".

"Escuchamos esos incrementos entre los asociados, es una queja recurrente y a veces se actualizan semanalmente esos costos más los de salarios; el panorama se complica. En más de 70 días las quejas y preocupaciones por los incrementos de los insumos secos es más fuerte y esos incrementos no son acompañados por los precios", afirmó el gerente del Centro de Viñateros y Bodegueros del Este, Mauro Sosa

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos



El INV acusó a los grandes de hundir el precio del vino

Guillermo García reveló que Peñaflor le mintió y que con RPB y Esmeralda tienen una conducta codiciosa. Elogió a Fecovita, que está pagando más.

Por Alejandro Gamero

gamero.alejandro@diariouno.net.ar

El titular del INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura), Guillermo García, les dio la razón a los productores vitivinícolas, que por casi un millar coparon ayer la Casa de Gobierno, avalando que el precio del vino está por el piso y apuntó los cañones a los grandes del mercado como los verdaderos culpables: “Me han mentido –se quejó–, a fines del año pasado, Peñaflor me aseguró que cuando se corriera el valor del dólar ellos correrían hacia arriba el precio del vino y por supuesto no lo hicieron”.

Bodegas Peñaflor, con el 16% del mercado bajo su control, integra el exclusivo grupo de los 4 fantásticos. Junto a Fecovita (Federación de Cooperativas Vitivinícolas), que es el más fuerte con el 26%, Baggio (RPB) con el 9% y Esmeralda (Catena Zapata) con el 4%, dominan y ponen los precios del mundo del vino.

La dura acusación de García a Peñaflor mutó en ácida crítica para RPB y Esmeralda, sobre quienes sentenció: “Acá no aparece la tan declamada responsabilidad social empresaria. Todo esta conducta es codicia y mezquindad. Todos ellos quieren comprar el vino muy barato y no sostener a los pequeños productores y eso no está bien. Ellos no entienden que en este mundo no están solos”.

La bronca de los pequeños productores y de García es porque tres de los grandes están pagando el litro de vino tinto a \$2,30 salvo Fecovita, que lo está haciendo a \$2,70.

El presidente del INV denunció que lo que están haciendo Peñaflor, RPB y Esmeralda con su política de mercado “es ver con qué parte de la diferencia se quedan de la devaluación de \$6 a \$8 por dólar en el tipo de cambio”.

De la durísima crítica exceptuó a Fecovita, al que elogió por que “están haciendo un esfuerzo para pagar mejor el precio del litro de vino”.

García avaló sin más el reclamo de los productores: “Obviamente hay un planteo de que las empresas grandes no están ayudando en la actividad a elevar los precios y yo coincido. El sector cooperativo es el único que lo está haciendo, pero los grandes jugadores no”.

Luis Cañas, productor y dirigente de la Asociación de Productores en Acción (APA), quienes encabezaron la

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

protesta de ayer, afirmó que “lo que está pasando acá es que los cuatro grandes formadores de precios, Fecovita, Peñafior, RPB y Esmeralda, tienen pisado el precio del vino. Ellos saben que hay sólo dos meses de stock y que en setiembre va a valer mucho más. Quieren comprar muy barato a costa nuestra, para hacer la diferencia”.

Por eso, Cañas indicó que la principal demanda que le hicieron al Gobierno fue “una línea de crédito para la retención en stock del vino, para poder esperar unos meses hasta que suba el precio, y un operativo de compra de uva”.

iEco

Clarín.com

23 JUL 2014 11:56h

NEGOCIOS

Tinelli presentará en septiembre su bodega Lorenzo de Agrelo

También anunciará en esa fecha el lanzamiento de su primer vino premium, Fede. El proyecto permitirá además a los futuros clientes adquirir tierras para tener su propio viñedo e incluirá la construcción de un hotel.

El empresario y conductor televisivo Marcelo Tinelli presentará en septiembre su nueva bodega premium Lorenzo de Agrelo y anunciará también el lanzamiento del primer vino del establecimiento, “Fede”.

La bodega estará ubicada en Mendoza y su denominación combina el nombre del hijo menor del conductor, Lorenzo, y la localidad Alto Agrelo (en Luján de Cuyo), donde se desarrollará el emprendimiento.

El vino “Fede” será un homenaje a Federico Ribero, un amigo de Tinelli que falleció en 2013. “Un vino nacido de la amistad y para compartirlo con amigos”, dice la etiqueta de la primera partida de 20 botellas.

El proyecto incluye además una propuesta de real state, que permitirá a los futuros clientes adquirir viviendas y tierras para tener su propio viñedo dentro de las 820 hectáreas de la finca. Además, podrán producir su propio vino de exportación bajo la guía del enólogo Alejandro Vigil.

Por otra parte, el emprendimiento incluye también la construcción de un hotel, que será manejado por una cadena internacional y tendrá un spa. Para esto, Tinelli y su socio Hernán de Laurente se unieron al arquitecto norteamericano Young Woo, uno de los principales desarrolladores inmobiliarios de Nueva York.

BRANDO

Aperitivos: 6 bebidas que vuelven a ponerse de moda

El paladar argentino le empezó a tomar el gustito a los amargos y vermúes. Acá te contamos cuáles son las bebidas que tenés que probar y cómo tomarlas.

Por Verónica Gurisatti
Especial para ConexiónBrando

Cada país y cada región del mundo elabora, de generación en generación, su propia bebida tradicional íntimamente relacionada con su cultura. En la Argentina, así como el vino tinto fue auge en los 90 y se terminó de asentar con numerosos cursos, ferias y concursos, los aperitivos vuelven a adquirir importancia gracias a la seducción que ejercen en las nuevas generaciones y más que una moda son una tendencia.

Su origen se remonta a los comienzos de la civilización en Egipto, Grecia y Roma, donde se usaban con fines medicinales y se elaboraban en base a vino blanco macerado con hierbas, [fortificado con alcohol](#) y endulzado con azúcar, almíbar o caramelo. En las últimas décadas del siglo XVIII en Europa hubo un furor por crear nuevos y diferentes aperitivos, apelando a las mezclas más insólitas y este fenómeno abarcó el centro y norte de Europa, y especialmente el norte de Italia.

Hoy en día, después del Fernet, que se impuso bajo la exitosa combinación con Coca Cola, otros aperitivos se están incorporando a los *happy tour* de los bares y su consumo está creciendo aceleradamente. Aunque la tradición indica que se beben antes de las comidas para estimular las papilas gustativas, hay que disfrutarlo como uno quiera y cuando uno quiera. Aquí, 6 bebidas tradicionales que se renuevan.

Campari

La historia comenzó en Milán en 1860 cuando Gaspare Campari [desarrolló la fórmula](#) y la ofreció a sus clientes en el Café Campari, cuatro años más tarde abrió la primera planta de producción y comenzó a exportarse al exterior. Hoy es una marca italiana de aperitivos reconocida a nivel mundial y se elabora a partir de extracto de alcauil y una combinación de hasta 60 ingredientes, incluyendo hierbas, especias, ralladuras de frutas y cortezas, entre las que sobresalen la quinina, el ruibarbo y la naranja. Tiene una graduación alcohólica de 28.5º, sabor amargo y es de característico color rojo. Se sirve en una copa de aperitivo o vaso mediano con hielo, una rodaja de naranja y soda a gusto.

Martini

[Vermouth](#) italiano de la legendaria empresa Martini & Rossi, fundada en 1879 en Turín, elaborado con vino blanco o tinto y 35 tipos de hierbas, raíces y flores, azúcar y alcohol. Existen tres tipos de vermouth: el Bianco, el Rosso (dulces) y el Dry (seco), y es una bebida muy usada en coctelería, tiene una graduación alcohólica no menor al 16% y no mayor al 21%, y cada uno se caracteriza por una hierba que lo diferencia, por ejemplo en el vermouth rojo la hierba es la genciana y en el seco, la manzanilla. Dulces o secos, rojos o blancos, en ninguno puede faltar ajeno, ruibarbo, raíz de lirio, cedro, vainilla, etc. El [Dry Martini](#) es el rey de los tragos, pero si se prefiere tomar solo la mejor manera es en vaso de trago largo con bastante hielo y dos aceitunas.

Hesperidina

Auténtica bebida nacional creada en 1864 por [Melville Sewell Bagley](#), un inmigrante norteamericano que además le otorgó la primera marca registrada del país y se trata de un antiguo licor argentino preparado con corteza de naranjas amargas y sabor ligeramente dulce, muy consumido como aperitivo. Siempre fue considerada como un tónico por sus propiedades medicinales aportadas por las naranjas, ya que su principal componente: la hesperidina, está presente en los cítricos. Tiene 26º de alcohol y **lo ideal es tomarla con hielo, tónica, limón, Fernet y soda de sifón o dejar la mezcla a la imaginación de algún barman.**

Fernet

Es un vino muy amargo elaborado con más de 80 hierbas aromáticas y alcohol de uva, filtrado y criado entre 6 y 12 meses en toneles de roble. Su color es verde tan intenso que se confunde con el negro y en general alcanza los 45º de alcohol y, si bien originalmente era [un licor italiano](#), es muy común beberlo como aperitivo porque es estimulante del apetito y tiene carácter medicinal y digestivo. En la Argentina es muy popular y su éxito lo ubicó en un lugar de privilegio a la hora de beber un trago natural pero con alcohol y aunque **es ideal para mezclar con otra bebida, también se puede beber solo, con hielo, soda o Coca cola.**

Pineral

Otro aperitivo argentino creado a fines de 1930 a base de infusiones vegetales, cáscaras de frutas cítricas y caramelo, y una graduación alcohólica que asciende a los 36º. Surgió después del éxito del Fernet italiano con receta propia y nacional, y en su época de esplendor, entre los años 50 y 60, era muy consumido y popular. De color oscuro y sabor intenso, complejo, herbáceo pero más suave que el Fernet, es ideal para mezclar con jugo de pomelo o bebidas energizantes. Se elabora en la planta productora de Lomas de Zamora y algunos dicen que **tiene un sabor cercano al [Jägermeister](#).**

Cynar

Aperitivo tradicional italiano hecho a base de 13 hierbas y plantas, predominando el alcaucil, al que se añade caramelo. Es muy amargo, de color marrón oscuro, tiene un ligero sabor dulce y baja graduación (16,5% de alcohol), lo que lo hace uno de [los bitters](#) más livianos del mercado. Fue creado en Padova (Italia) en 1950 y se hizo conocido en todo el mundo, hoy se elabora en Brasil, es muy consumido en Estados Unidos y en Argentina es importado por Campari. En general **se bebe como aperitivo con hielo y soda o en cócteles con tónica y jugo de naranja o de pomelo exprimido** y es ideal para hacer mezclas simples o complejas.



Panorama mundial

Publicado 03/09/2013

Tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas

Cómo se posiciona el vino frente a sus competidores (cerveza, espirituosas, sidras y mezclas listas para consumo). Las previsiones de Euromonitor International de cara a 2017. Las regiones que más crecen y la visión de la situación en la Argentina.

Mucho se ha hablado sobre la industria del vino y las tendencias en su consumo. En esta ocasión vamos a repasar las principales tendencias en el consumo de las bebidas que compiten con el vino por la preferencia del consumidor.

El vino es una bebida alcohólica de graduación intermedia. Las bebidas alcohólicas más consumidas en el mundo se encuentran en los dos extremos: la cerveza de muy bajo contenido alcohólico y las espirituosas de alta graduación.

Durante mucho tiempo se abonó la “teoría de la convergencia”, que decía que el consumo de alcohol (en litros de alcohol puro lpa) tendía a converger en un punto medio, y de esto se beneficiaba el vino: los países consumidores de cerveza subían la graduación alcohólica de sus bebidas y los consumidores de espirituosas se inclinaban hacia bebidas de menor graduación.

Sin embargo, en el último tiempo se está registrando un resurgimiento de las bebidas espirituosas, de la mano del lanzamiento de nuevos productos.

Previsiones 2017

Según un informe publicado por Euromonitor International, el consumo de bebidas alcohólicas se incrementará en 15% hasta el año 2017, cuando alcance los 25,4 billones de litros, medidos en lpa^[1]. La principal región consumidora es Asia Pacífico que, además, se estima que crecerá al doble de velocidad que el promedio global.

La cerveza pierde terreno

En general, se estima que todas las categorías seguirán creciendo, pero serán las espirituosas y la sidra (de manzana y pera) las principales beneficiadas, mientras que la cerveza continuará siendo la gran perdedora.

Aun así, para 2017 la cerveza seguirá siendo la bebida alcohólica más popular en términos de lpa, seguido cada vez más de cerca por las espirituosas, mientras que el vino ocupará un aún distante tercer lugar; y mucho más abajo RTDs^[2] y HS en el cuarto^[3] puesto y sidras de manzana y pera el quinto lugar^[4].

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

El abandono del consumo de la cerveza es un fenómeno extendido por todo el mundo, con la excepción de Latinoamérica y Europa del Este. En estas regiones su consumo es relativamente “nuevo”, por lo que aún se ve beneficiada por el reemplazo de bebidas “tradicionales” (en estos casos se trata principalmente de espirituosas).

Esta tendencia de abandonar productos tradicionales es la que impera en el mundo y es la principal responsable de la mala performance de la cerveza. En las regiones en las que el consumo de bebidas alcohólicas tiene características de madurez (Norteamérica, Europa Occidental, Australasia), la cerveza está siendo reemplazada principalmente por espirituosas, pero también cada vez más por sidra.

También dentro de cada categoría esta tendencia cambia el escenario: dentro del proceso global declinante de la cerveza, las artesanales ganan importancia, dentro de las espirituosas se reemplazan las tradicionales (como cachaça en Brasil o vodka en Rusia) por las internacionalmente reconocidas, principalmente whisky, y vodka en Latinoamérica.

El vino también se está beneficiando en estos mercados maduros, a excepción de la Europa Occidental (donde el consumo de vinos es en sí sumamente tradicional).

Retomando el caso de la cerveza en Latinoamérica, son llamativas las previsiones que dicen que en todos los países de esta región el consumo per cápita está en aumento, principalmente de la mano de marcas locales y de cerveza estándar (lager), y quienes están traccionando este aumento son las clases medias.

Por el otro lado, en Norteamérica el consumo de cerveza disminuye a medida que sus habitantes buscan productos de mayor valor agregado, prefiriendo cervezas artesanales o Premium.

En el caso del vino, en ambas regiones, el consumo per cápita crecerá 10% en el periodo 2012-2017.

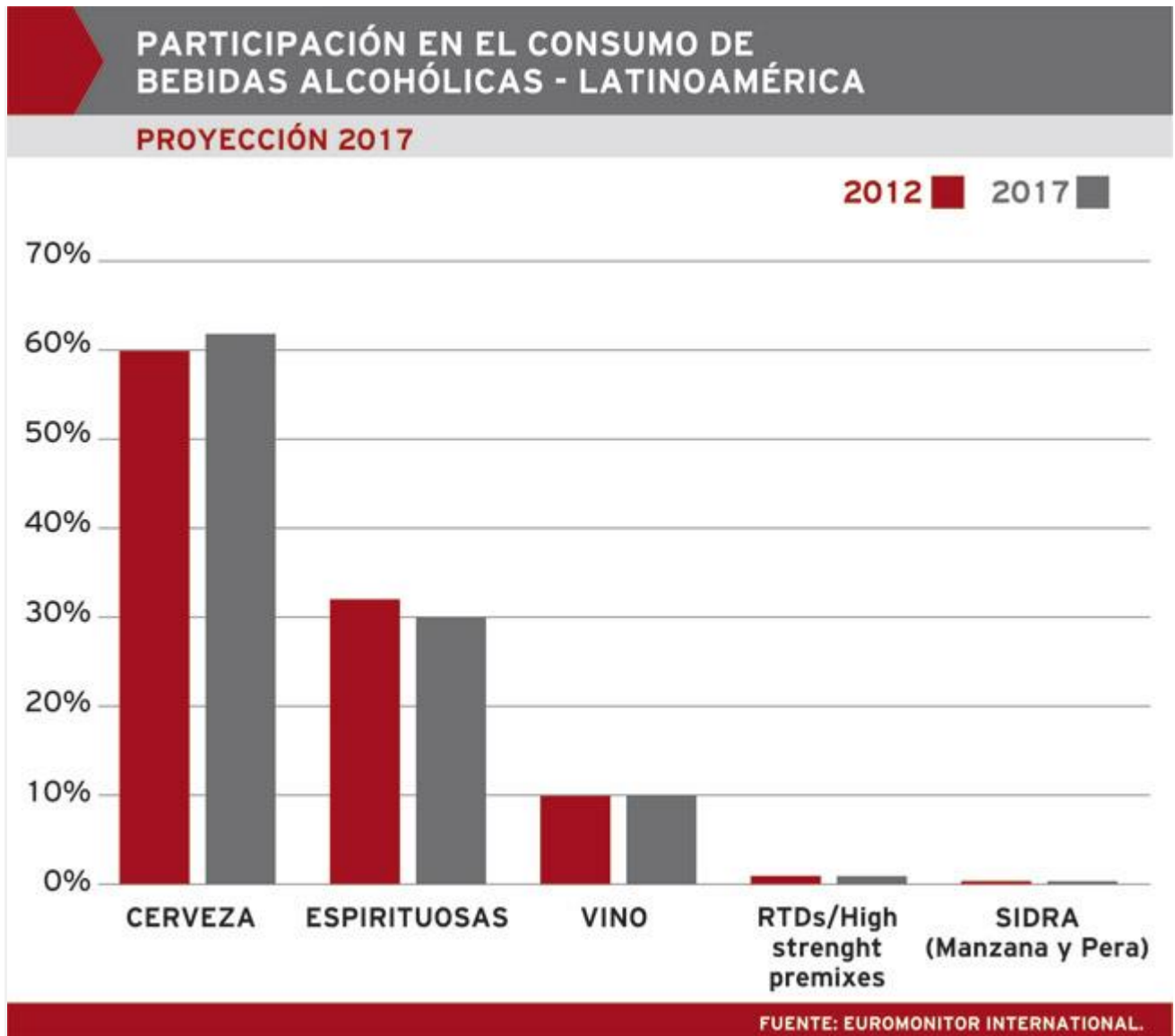
La situación en Argentina

Según el análisis de Euromonitor International, las tendencias dominantes en el mercado de bebidas alcohólicas en nuestro país son las siguientes:

- La tasa de crecimiento del consumo de bebidas alcohólicas en la Argentina se desacelera gracias al efecto de la inflación.
- Se resiente el consumo ontrade (en restaurantes, bares, etc.), debido a una población cada vez más cauta con el gasto. Si bien esta categoría crece, lo hace a menor ritmo, ya que cada vez más gente prefiere reunirse y consumir bebidas alcohólicas en la casa.
- Las restricciones a las importaciones impuestas por el Estado ha hecho disminuir el consumo de bebidas internacionales como whisky, las cuáles en parte son reemplazadas por marcas locales.
- El canal off trade (supermercados, negocios, vinerías, etc.) domina ampliamente la venta de bebidas alcohólicas, ya que aproximadamente el 80% del volumen sale por aquí. Esta estructura se mantiene, levemente realzada por la creciente tendencia a reunirse en el hogar descripta anteriormente.
- Se espera un menor crecimiento en 2013 debido a la incertidumbre económica, el efecto de la inflación y a un consumidor que cada vez más escéptico sobre el corto plazo.



Fuente: Euromonitor International (2013).



Fuente: Euromonitor International (2013).

[1]Lpa: Liters of pure alcohol, litros de alcohol puro.

[2] RTD: Ready to drink, bebidas que se comercializan ya mezcladas y listas para su consumo.

[3]HS: High Strenght Premixes, son premezclas con un % de alcohol superior al 15% y combinado con jugos.

[4]Cider (manzana) y Perry (pera).

- **RESOLUCIONES INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA**

ELABORACION Y CONTROL DEL VINO CASERO

El Instituto Nacional de Vitivinicultura recuerda que a través de la Resolución Nº C.27, de fecha 3 de octubre de 2002, se implementó el régimen de elaboradores de Vino Casero que se mantiene vigente

DEFINICIONES:

ELABORADOR DE VINO CASERO: El que efectúe una elaboración anual que no exceda los CUATRO MIL (4.000) litros de vino.

VINO CASERO: Es el producto obtenido por la fermentación alcohólica de la uva fresca y madura, utilizando prácticas enológicas lícitas para su elaboración, debiéndose emplear locales, vasijas y demás elementos en buenas condiciones de sanidad. Queda prohibido la adición de sustancias no autorizadas por el Organismo.

Este producto deberá presentar un sabor vinoso, poseer aroma característico y un color que responda a su denominación. Asimismo tendrá que reunir las características de un vino genuino artesanal y analíticamente se identificarán mediante las determinaciones de ALCOHOL, EXTRACTO SECO, AZUCARES, ACIDEZ TOTAL Y ACIDEZ VOLATIL.

Por Circular Nº 007 G.F./03 se dieron las pautas para la clasificación de estos productos:

- 1) Denominación del producto: Vino Casero Blanco, Tinto o Rosado, no se podrán asignar las variedades intervinientes.
- 2) Alcohol: no inferior a 11,50 % v/v.
- 3) Anhídrido Sulfuroso Total: hasta 300 mg/l
- 4) Acidez Volátil en acético: hasta 1,50 g/l
- 5) Metanol: hasta 0,35 ml/l
- 6) Edulcorantes Artificiales: no permitido
- 7) Sacarosa: no permitido
- 8) Clasificación Analítica: VINO CASERO APTO PARA EL CONSUMO

No se permite la circulación de estos vinos con presencia de ferrocianuro, que presente materia colorante artificial, edulcorantes sintéticos o cualquier otra sustancia no aprobada y que comprometan la salud a los consumidores.

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCION DE LOS ELABORADORES

La norma establece que cualquier persona que se quiera inscribir ante el Instituto Nacional de Vitivinicultura para elaborar Vino Casero debe presentar un Formulario denominado “FORMULARIO DE INSCRIPCION PARA ELABORADORES DE VINO CASERO”.

Los únicos datos que se solicitan para asentar en dicho formulario son los siguientes:

- a) Apellido y nombre
- b) Tipo y Nº de documento de identidad
- c) Ubicación del lugar donde elaborará el vino: Calle y Nº, Localidad, departamento, Provincia, Código Postal, Teléfono, Fax, Correo Electrónico.
- d) Croquis de ubicación del lugar y los linderos de la propiedad
- e) Datos de Vasijas Vinarias

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

Cabe destacar que no se solicitan datos relacionados con la AFIP.

Una vez presentado el formulario de inscripción el INV le otorga un Número de inscripción y el respectivo CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN DE ELABORADOR DE VINO CASERO.

MECANISMO DE CONTROL

Los elaboradores comunican a la jurisdicción correspondiente su inicio de cosecha y se toma la debida nota, por lo que se comienza con controles rutinarios para verificar la correcta fermentación de los caldos. En esta etapa se tiene en cuenta el cumplimiento de las normas establecidas y también se asesora en cuanto a las técnicas de elaboración con la finalidad de que se obtengan buenos productos.

Una vez concluida la elaboración de los vinos, el elaborador de vino casero lo comunica a la dependencia jurisdiccional y los inspectores se constituyen en el lugar y proceden a extraer muestras. Se confecciona una planilla en donde se registra el Resumen de Elaboración, en donde consta los kilogramos de uva ingresada y los litros de vino obtenido.

Una vez analizadas las muestras por el laboratorio correspondiente se procede a la notificación de los resultados analíticos.

Si los mismos se encuentran aptos para el consumo, los elaboradores concurren a la dependencia, se notifican de los resultados analíticos y obtienen el análisis de libre circulación en forma gratuita. En caso de no resultar aptos para el consumo, se les notifica que el producto no podrá ser embotellado para su venta.

CIRCULACION DE LOS VINOS CASEROS

El vino casero se puede comercializar únicamente en botellas de vidrio y damajuanas y se deben identificar con un rótulo o marbete.

El mencionado rótulo deberá poseer los siguientes datos:

- 1) Nombre del elaborador.
 - 2) Ubicación del establecimiento.
 - 3) Número de inscripción ante el INV
 - 4) Denominación del producto
 - 5) Número de análisis de identificación
 - 6) en forma opcional se puede consignar la capacidad del envase y nombre o marca comercial.
- Se deja constancia que en los marbetes identificatorios no se les puede asignar la condición de varietal, ni tampoco este producto puede ser destinado a la exportación.

FAJAS DE SEGURIDAD PARA VINOS CASEROS

Por Resolución N° C.11 de fecha 20 de marzo de 2003 se implementó la FAJA DE SEGURIDAD PARA VINO CASERO.

Una vez notificado el elaborador de la aptitud de su producto, deben llenar una ficha denominada SOLICITUD DE FAJA DE SEGURIDAD PARA VINO CASERO en donde se debe asentar: el tipo y volumen de producto a fraccionar (blanco, tinto o rosado), el N° de análisis, cantidad y tipo de envase y la numeración de las fajas de seguridad otorgadas.

El Punto 6º de la mencionada norma establece que será obligación para todos los elaboradores de vino casero, adherir sobre los tapones y/o tapas de los envases las fajas de seguridad, aplicadas en forma tal, que al destaparse dichos envases queden destruidas e imposibilitadas para su recuperación.

Las fajas de seguridad son confeccionadas por Casa de la Moneda en dos colores conforma a la capacidad de los envases: para menos de un litro son de color lila y para más de un litro son de color verde.

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

En la actualidad existen inscriptos 977 Elaboradores de Vino Casero en todo el país.

Durante el año 2008 se elaboraron 961.653 litros y se liberaron al consumo 956.153 litros utilizando 716.681 Fajas de Seguridad para Vino Casero.

En el año 2006 se registra la máxima elaboración con un total de 1.172.977 litros, liberándose al consumo 1.005.592.

El 90 % del vino elaborado es de color tinto.

El 90 % del vino casero se fracciona en botellas y el resto en damajuanas

ELABORACIÓN Y PRODUCTO VINO CASERO



*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Vitivinicultura*

"2010 - AÑO DEL BICENTENARIO DE LA REVOLUCIÓN DE MAYO"

C.P.

MENDOZA, 29 de diciembre de 2010.

VISTO el Expediente N° S93:0001708/2010, la Ley N° 14.878, la Resolución N° C.27 de fecha 3 de octubre de 2002, y

CONSIDERANDO:

Que la Resolución N° C.27 de fecha 3 de octubre de 2002, define al elaborador y al producto Vino Casero, estableciendo además los requisitos a que deberá ajustarse su inscripción, elaboración, identificación y comercialización.

Que desde la implementación de la citada resolución un gran número de elaboradores que se sumaron inmediatamente al sistema, han experimentado un marcado crecimiento debido a la mejora de la calidad y venta de sus productos.

Que se ha observado que, mayormente, los parámetros de calidad exigidos por la citada normativa se cumplen ampliamente y coinciden, cuali y cuantitativamente, con los requerimientos para la producción general.

Que ello ha generado una demanda importante de este tipo de productos por aquellos consumidores que buscan asociar calidad de producto con su naturalidad, el origen y la cultura.

Que esta situación ha conducido, en muchos casos, a la imposibilidad de dar satisfacción al requerimiento de mayores volúmenes de producto.

Que debido a ello, varios de estos elaboradores se encuentran con la necesidad de elevar su volumen de producción, estimándose que podría



*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Vitivinicultura*

contemplarse dicha situación de modo tal que los mismos mantengan la tipicidad de su elaboración.

Que se hace necesario en este nuevo escenario definir una nueva categoría de elaboradores, la de “Vino Artesanal” que constituya el espacio correspondiente a quienes, logrando un salto cualitativo, requieren consolidar tecnológicamente su crecimiento.

Que de acuerdo a lo manifestado por estos elaboradores y a la evaluación efectuada por el INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INV), se desprende que la producción de un volumen de DOCE MIL LITROS (12.000 l) sería adecuado a sus requerimientos actuales.

Que a tal efecto es necesario vincular sólo un elaborador inscripto por local habilitado para tal fin.

Que a su vez es adecuado profundizar la garantía de calidad con el requerimiento de un Certificado de Libre Circulación por partidas limitadas, que incluyan análisis físico-químico y sensorial, cuya aptitud estará respaldada por un instrumento de control otorgado por el INV.

Que en los casos de elaboraciones alejadas de las regiones de producción de la uva, el aval de un Técnico Responsable se considera necesario a fin de evaluar la calidad de la materia prima destinada a la elaboración del Vino Artesanal.

Que es adecuado considerar la admisión de mencionar la variedad de la uva elaborada en la etiqueta, cuando la comprobación del origen y la identidad varietal sea fehacientemente comprobable por el INV.



“2010 - AÑO DEL BICENTENARIO DE LA REVOLUCIÓN DE MAYO”

*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Vitivinicultura*

Que este nuevo sistema preserva la trazabilidad de los vinos producidos y comercializados.

Que Subgerencia de Asuntos Jurídicos del INV ha tomado la intervención de su competencia.

Por ello, y en uso de las facultades conferidas por la Ley Nº 14.878 y el Decreto Nº 1.306/08,

EL PRESIDENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

RESUELVE:

- 1º.- Créase el Régimen y Registro de “Elaborador de Vino Artesanal”, el que se registrará por las normas de la presente resolución.
- 2º.- “Elaborador de Vino Artesanal” es la persona física que participa directamente en el proceso de elaboración de vino en un único establecimiento de su uso exclusivo, destinado a ese fin y habilitado por la autoridad municipal que corresponda. La producción anual no podrá superar los DOCE MIL LITROS (12.000 l). El “Elaborador de Vino Artesanal” deberá inscribirse en el registro referido en el Punto 1º precedente.
- 3º.- Defínase al “Vino Artesanal” como el vino elaborado por el “Elaborador de Vino Artesanal”.
- 4º.- Para liberar los vinos artesanales al consumo, sus productores deberán estar inscriptos ante el INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA y cumplir con el régimen para su elaboración, identificación y circulación. Cada Elaborador de Vino Artesanal deberá solicitar un Análisis de Libre Circulación por partidas no superiores a



*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Vitivinicultura*

DOS MIL LITROS (2.000 l.), adhiriendo a cada envase el instrumento de control correspondiente.

5º.- Deberán cumplirse los requisitos de etiquetado del producto según la norma vigente, consignando la identificación: “Vino Artesanal”.

6º.- Apruébase como documentación a presentar, el “FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA ELABORADORES DE VINO ARTESANAL” Modelo Oficial, que se encuentra en la presente resolución como Anexo I, conjuntamente con sus formas de llenado y el “CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN” que deberá ser entregado al elaborador al momento de su inscripción.

7º.- Apruébase el “RÉGIMEN DE ELABORACIÓN, IDENTIFICACIÓN Y CIRCULACIÓN DE VINO ARTESANAL” que forma parte de la presente resolución como Anexo II.

8º.- Apruébase el “FORMULARIO DECLARACIÓN JURADA PARA ACREDITAR ADQUISICIÓN DE UVA PARA ELABORAR VINO ARTESANAL” que, como Anexo III, se adjunta al presente acto administrativo.

9º.- Apruébase la “PLANILLA ANUAL PARA ASENTAR EL RESUMEN DE ELABORACIÓN Y EL VOLUMEN DE VINO ANALIZADO” y sus formas de llenado que como Anexo IV se adjuntan a la presente resolución.

10.- Departamento Informática y Comunicaciones dependiente de esta Presidencia deberá desarrollar, en un plazo de SESENTA (60) días a partir del dictado de la presente medida, los correspondientes aplicativos para que los datos consignados en

los Formularios de Inscripción, de Declaraciones Juradas y de la Panilla Anual aprobados precedentemente, puedan ser incorporados a la Intranet de este

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.

AUTOR: GARCIA, Juan Carlos



“2010 - AÑO DEL BICENTENARIO DE LA REVOLUCIÓN DE MAYO”

*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Instituto Nacional de Vitivinicultura*

Organismo.

11.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro

Oficial para su publicación y cumplido, archívese.

RESOLUCIÓN Nº C. 45



C.P.N. GUILLERMO DANIEL GARCIA
PRESIDENTE
INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

- **RESUMEN PEVI 2020**

Es importante conservar y consolidar el mercado interno argentino, que representa uno de los más grandes del mundo en términos de consumo de vino.

Que nuestros vinos respondan siempre a los gustos de los consumidores en los distintos segmentos conlleva el compromiso de adaptar la organización de la Vitivinicultura Argentina y su producción para responder a la demanda.

La búsqueda de una consistencia cualitativa implica trabajar para ofrecer siempre, en cada segmento de precio, una calidad uniforme que permita mantener la confianza de los clientes y consumidores.

La diversidad y naturalidad expresan la conveniencia de anclar la imagen de los vinos argentinos sobre los íconos culturales y territoriales del país. En este sentido, se deben capitalizar el atractivo de las zonas de origen, la permanencia de la mano del hombre en la producción y la relación que se establece entre los vinos y la cultura argentina.

Se han distinguido tres grandes proyectos estratégicos:

- 1.** Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte: se propone ganar y sostener una fuerte participación de ventas de vinos de alta gama en los países desarrollados del Hemisferio Norte.
- 2.** Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos: se propone penetrar el mercado latinoamericano con vinos especialmente diseñados para sus consumidores y reimpulsar el consumo nacional de vinos básicos.
- 3.** Desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva: se propone hacer competitivo al grupo de productores primarios no integrados verticalmente, cuyo futuro se encuentra amenazado.

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A PEQUEÑAS BODEGAS

Datos arrojados por la encuesta sobre 12 casos de Pequeñas Bodegas												
	Pregunta 1) Variedad de producto			Porfolio Comercial		Cantidad de Marcas						
	Jóven	Reserva	Gran Reserva	Orgánicos	Gasificado	Completo	Semicompleto	Básico	de 1 a 3	de 4 a 6	más de 6	
Caso 1 CAMPAL SA	X	X		X			X		X			
Caso 2 Cicchitti	X	X	X		X	X				X		
Caso 3 Doña Elvira	X	X	X			X			X			
Caso 4 Gargantini	X	X	X			X				X		
Caso 5 Giaquinta	X	X	X			X			X			
Caso 6 La Morena	X							X	X			
Caso 7 La Añorada	X	X			X		X			X		
Caso 8 Caligiore	X	X		X			X		X			
Caso 9 Salvador Patti	X							X	X			
Caso 10 Vieja Senda	X							X	X			
Caso 11 Jorge Rubio	X	X					X		X			
Caso 12 Uva Negra	X	X	X		X	X						X

Pregunta 2) Gama de Precio				Pregunta 3) De 2009 a 2013 que ocurrió con sus ventas?			
de 19 a 30	de 31 a 60	de 61 a 100	más de 100	Constantes	Aumentaron	Disminuyeron	Oscilantes
X	X			X			
	X	X	X				X
	X	X	X		X(hta 2011)	X(en 2012)	
		X	X		X		
X	X	X			X(hta 2010)	leve	
	X				X(hta 2011)	X(en 2012)	
X	X				X		
	X	X	X		X		
					Comenzó en 2012		
X	X				Comenzó en 2012		
	X				X		
X	X	X	X		X		

Pregunta 4) Ubicación geográfica de sus clientes											
Mza	Bs As	Sta Fé	L.Pampa	E.Rios	Corrient	Salta	S.Luis	R.Negro	Neuq.	T.Fuego	Cdba
							X		X	X	X
X	X	X									X
X	X	X	X			X					
X	X	X	X								X
	X	X							X		
	X	X									X
	X	X						X			X
	X	X									X
X	X								X		X
X		X					X				X
Todo Territorio											
X	X	X		X						X	

Canales de Distribución						
Vta Directa	Distribuidores	Tienda Especializ.	Vinotecas	Hoteles	Restourante	
	X					
	X	X			X	
X			X		X	
	X					
X	X		X	X	X	
		X			X	
	X					
	X	X			X	
	X	X				
X	X					
X			X			X
X	X	X				X

Pregunta 7) Beneficios que otorgan a sus canales de distribución							
Seguridad en pago	Prod. Rotan	Relac. Con dueños	Difusión cte	Stock perman.	Ss. Apoyo Vtas	Rentabilidad	
	X				X	X	
X							
	X				X		
X							
X		X					
		X					
					X		
			X				
			X		X		
	X	X	X	X			
					X		
		X					
		X	X		X		X

Pregunta 8) Comunicación de sus productos										
Boca en boca	Web	Redes Sociales	Ferias	Degustaciones	Radio	TV	Gráficos	Eventos	Acciones Pto Vta	Elementos Promoc.
	X	X	X							
	X	X	X	X				X		
	X	X						X		
	X								X	
	X	X	X	X				X		
X										
	X	X	X	X				X	X	X
X	X	X								
	X		X	X						
	X		X	X						X
	X		X		X			X		X
	X	X	X	X				X	X	X

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

SITUACIÓN ACTUAL

Costo de elaboración del vino

Costo del Producto	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Materia Prima	-8	-14	-34
Mano de obra/fraccionamiento	-2,1	-2,1	-2,1
Botella	-3,6	-3,6	-3,6
Cajas y separadores	-1,71	-1,71	-1,71
Resto insumos secos	-5,1	-5,1	-5,1
Flete	-1,15	-1,15	-1,15
Pallet	-0,11	-0,11	-0,11
Otros gastos	-0,54	-0,54	-0,54
Total	-22,31	-28,31	-48,31

Precio de venta del vino

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas
Vino Joven	45	26	35
Vino Reserva	70	40	50
Vino Gran Reserva	150	70	100

Rentabilidad por categoría y por canal de distribución

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas	Retab media x cat
Participación Vtas	0,1	0,7	0,2	
Vino Joven	101,70	16,54	56,88	33,12%
Vino Reserva	147,26	41,29	76,62	58,95%
Vino Gran Reserva	210,49	44,90	107,00	73,88%

ESTRATEGIA 1

Costo de elaboración del vino

Costo del Producto	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Materia Prima	-8	-14	-34
Mano de obra/fraccionamiento	-1,7	-1,7	-1,7
Botella	-3,2	-3,2	-3,2
Cajas y separadores	-1,31	-1,31	-1,31
Resto insumos secos	-4,8	-4,8	-4,8
Flete	-0,6	-0,6	-0,6
Pallet	-0,11	-0,11	-0,11
Otros gastos	-0,54	-0,54	-0,54
Total	-20,26	-26,26	-46,26

Precio de venta del vino

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/rest/hotel/tiendas
Vino Joven	45	26	35
Vino Reserva	70	40	50
Vino Gran Reserva	150	70	100

Rentabilidad por categoría y por canal de distribución

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/rest/hotel/tiendas	Retab media x cat
Participación Ventas	0,1	0,7	0,2	
Vino Joven	122,11	28,33	72,75	46,59%
Vino Reserva	166,57	52,32	90,40	71,36%
Vino Gran Reserva	224,25	51,32	116,17	81,58%

	Retab media sit actual	Retab media estrat 1	Incremento Rentabilidad
Vino Joven	33,12%	46,59%	13,47%
Vino Reserva	58,95%	71,36%	12,41%
Vino Gran Reserva	73,88%	81,58%	7,71%

ESTRATEGIA 2

Costo de elaboración del vino

Costo del Producto	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Materia Prima	-8	-14	-34
Mano de obra/fraccionamiento	-1,7	-1,7	-1,7
Botella	-3,2	-3,2	-3,2
Cajas y separadores	-1,31	-1,31	-1,31
Resto insumos secos	-4,8	-4,8	-4,8
Flete	-0,6	-0,6	-0,6
Pallet	-0,11	-0,11	-0,11
Otros gastos	-0,54	-0,54	-0,54
Total	-20,26	-26,26	-46,26

Precio de venta del vino: Con un agregado de valor que permite vender 15% más caro el producto

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas
Vino Joven	51,75	29,9	40,25
Vino Reserva	80,5	46	57,5
Vino Gran Reserva	172,5	80,5	115

Rentabilidad por categoría y por canal de distribución

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/rest/hotel/tiendas	Retab. media x cat
Participación Ventas	0,1	0,7	0,2	
Vino Joven	155,43	47,58	98,67	68,58%
Vino Reserva	206,55	75,17	118,96	97,07%
Vino Gran Reserva	272,89	74,02	148,59	108,82%

	Retab. media sit. actual	Retab. media estr. 2	Incremento Rentabilidad
Vino Joven	33,12%	68,58%	35,46%
Vino Reserva	58,95%	97,07%	38,11%
Vino Gran Reserva	73,88%	108,82%	34,94%

ESTRATEGIA 3

Costo de elaboración del vino

Costo del Producto	Vino Joven	Vino Reserva	Vino Gran Reserva
Materia Prima	-8	-14	-34
Mano de obra/fraccionamiento	-1,7	-1,7	-1,7
Botella	-3,2	-3,2	-3,2
Cajas y separadores	-1,31	-1,31	-1,31
Resto insumos secos	-4,8	-4,8	-4,8
Flete	-0,6	-0,6	-0,6
Pallet	-0,11	-0,11	-0,11
Otros gastos	-0,54	-0,54	-0,54
Total	-20,26	-26,26	-46,26

Precio de venta del vino

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas
Vino Joven	51,75	29,9	40,25
Vino Reserva	80,5	46	57,5
Vino Gran Reserva	172,5	80,5	115

Rentabilidad por categoría y por canal de distribución

	Consumidor Final	Distribuidor	Vinoteca/restaurante/hotel/tiendas	Retab. media x cat.
Participación Ventas	0,2	0,4	0,4	
Vino Joven	155,43	47,58	98,67	89,59%
Vino Reserva	206,55	75,17	118,96	118,96%
Vino Gran Reserva	272,89	74,02	148,59	143,62%

	Retab. media sit. actual	Retab. media estr. 3	Incremento Rentabilidad
Vino Joven	33,12%	89,59%	56,46%
Vino Reserva	58,95%	118,96%	60,01%
Vino Gran Reserva	73,88%	143,62%	69,75%

“Análisis del Sector Vitivinícola. Estrategia comercial para pequeños productores”.
AUTOR: GARCIA, Juan Carlos

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”

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	Firma
GARCIA, CARLOS	24.334	