



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Plan de Marketing: Lanzamiento de Marca de Vinos Orgánicos.

-Trabajo de Investigación-

POR

María Emilia Peterle Caram

PROFESOR TUTOR

Hugo R. Ocaña

MENDOZA – 2013

E-mail de la Autora: emilia.peterle@hotmail.com

Contenido

Introducción	4
1. Planteamiento del problema. Resumen	4
2. Objetivo general	4
3. Objetivos específicos.....	4
4. Justificación.....	5
5. Organización del estudio	5
CAPITULO II: VINO ORGÁNICO	6
1. Producción/agricultura orgánica.....	6
2. Vino orgánico.....	8
CAPITULO III: PLANEACIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO	10
1. Concepto de marketing.....	10
2. Análisis del mercado meta	11
2.1. Beneficios de la segmentación	11
2.2. Requisitos de los segmentos de mercado	12
2.3. Selección de las variables de segmentación	12
2.4. Definición de los segmentos	12
2.5. Evaluación de los segmentos.....	14
2.6. Elección del segmento objetivo.....	14
2.7. El consumidor argentino	15
3. Análisis de la competencia.....	17
CAPITULO IV: ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.....	18
1. Análisis de las variables de nivel 1:	19
1.1. Clientes:.....	20
1.2. Empresa.....	25
1.3. Competencia.....	32
2. Análisis de las variables de nivel 2	35
2.1. Proveedores	35
2.2. Posibles nuevos ingresantes	37
2.3. Productos sustitutos.....	39
2.4. Actores estatales y no estatales	40
3. Análisis de las variables de nivel 3	45
3.1. Variables económicas:.....	45
3.2. Variables sociales-culturales-demográficas	50
3.3. Variables político-legal	55
3.4. Variables tecnológicas.....	59

CAPITULO V: FORMULACION Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	61
1. Formulación de la estrategia de negocios o competitiva.....	62
1.1. Matriz de sensibilidad al precio/diferenciación de la demanda.....	62
1.2. Matriz de las alternativas de marketing.....	63
2.formulación de la estrategia de posicionamiento competitivo	65
3.formulación de la estrategia de crecimiento.....	69
3.1. Estrategias intensivas	70
3.2. Estrategias de integración.....	72
3.3. Estrategias de diversificación.....	74
CAPITULO VI: PLANEACION DE MARKETING TÁCTICO.....	76
1. Política de producto.....	76
1.1. El vino	76
1.2. La botella.....	79
1.3. La etiqueta.....	80
1.4. La cápsula y tapón.....	81
1.5. La marca.....	82
2. Política de distribución.....	90
3. Política de precio.....	92
4. Política de promoción.....	94
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. RESUMEN

El interés por el medio ambiente y la sustentabilidad ha llevado a que muchos consumidores, especialmente los de vinos, comiencen a buscar productos orgánicos, es decir, productos libres de fertilizantes y amigables con el medio ambiente.

Esta tendencia se consolida especialmente en países más desarrollados, como Estados Unidos y Europa, donde los consumidores miran con buenos ojos el compromiso de las empresas con el medio ambiente y por lo tanto es en estos segmentos donde aparecen las mejores oportunidades de negocios para las bodegas mendocinas que elaboran y producen en forma orgánica.

Esta realidad plantea la necesidad de desarrollar un Plan de marketing que proporcione respuestas sobre las estrategias que se deberán llevar a cabo, para poder lograr un buen posicionamiento y aceptación del vino orgánico en el mercado mendocino.

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de marketing que permita analizar la factibilidad del lanzamiento de una marca de vinos orgánicos que impacte en el consumidor mendocino, con la intención de generar mayor conciencia sobre la utilización de los recursos naturales y de los productos que consumen habitualmente, así como obtener buenas rentabilidades para el emprendimiento desarrollado.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sector vitivinícola de la Provincia de Mendoza.
- Establecer una caracterización del nicho de consumidores de vinos orgánicos.
- Diseñar y desarrollar una marca de vinos orgánicos que sea lo suficientemente atractiva y sustentable con el paso del tiempo que sirva como puntapié inicial al aumento del consumo de dichos productos.
- Desarrollar las estrategias del marketing mix, determinando las características del producto, el precio al que será lanzado, la forma de distribución y las acciones de promoción del vino.

4. JUSTIFICACIÓN

El plan de marketing le servirá como guía a la empresa para adentrarse en el mundo del vino, con un emprendimiento que buscará desarrollar estrategias que aseguren la viabilidad del proyecto, dejando de lado la improvisación a la hora de realizar los negocios. Y de esta manera poder competir de forma eficiente en los complejos mercados actuales vitivinícolas

Las razones que motivan la creación de este trabajo son:

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

5. ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El Plan de Marketing incluye una descripción de la agricultura y de la producción orgánica, para poder adentrarnos en las características del producto que será lanzado al mercado.

Se determinará el segmento del mercado que se desea alcanzar, especificando sus características. Siguiendo por un breve análisis de la competencia y del atractivo del sector vitivinícola.

Luego se procederá a la formulación y selección de estrategias competitivas que llevaría a cabo la empresa. Y por último se desarrollan las estrategias de marketing táctico (marketing mix), donde se establecerán las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. El plan tiene alcance en el Gran Mendoza.

CAPITULO II: VINO ORGÁNICO

1. PRODUCCIÓN/AGRICULTURA ORGÁNICA

A nivel mundial, los cambios tecnológicos en la agricultura han llevado a explotar los recursos naturales al límite, produciendo efectos indeseados en el entorno, a su vez la población ha comenzado a tomar conciencia de la necesidad de mejorar su calidad de vida, consumiendo alimentos sanos, producidos a partir del cuidado de estos recursos, priorizando la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras. Esta situación evidencia la necesidad de no producir más alteraciones en el ecosistema, generando una vuelta a los antiguos modos de producción. Así nace la demanda de alimentos producidos en forma "natural", lo cual genera un impacto mínimo sobre el ambiente. La producción orgánica, entonces, se constituye en la alternativa para satisfacer ambas necesidades.

Este tipo de prácticas orgánicas, también reciben el nombre de agricultura biológica o ecológica, y dichas denominaciones se emplean indistintamente, y define al conjunto de técnicas agrarias que excluye el uso de fertilizantes de síntesis química y métodos que deterioren el medio ambiente.

Según la **Ley 25127**¹, en su Artículo 1º, es todo sistema de producción agropecuario, sustentable en el tiempo que mediante el buen manejo de los recursos naturales, brinde productos sanos, incrementando la fertilidad de los suelos, conservando los recursos ambientales y proporcionando las condiciones tales que le permitan expresar sus características.

La **FAO**², caracteriza a la producción orgánica como un sistema de producción que busca utilizar al máximo los recursos de la tierra, poniendo énfasis en la fertilidad de los suelos y la actividad biológica, tratando, al mismo tiempo de minimizar el uso de los recursos no renovables, fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.

Los objetivos principales de la producción y procesamiento orgánico, según la Certificadora OIA (Organización Internacional Agropecuaria) son:

- Producir alimentos sanos y abundantes, respetando el medio ambiente y preservando los recursos naturales.
- Mantener e incrementar la fertilidad y la actividad biológica del suelo, utilizando prácticas culturales, biológicas y mecánicas adaptadas localmente, apoyándose en la

¹ Ley 25127: Producción ecológica, biológica u orgánica.

² Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, siglas de Food and Agriculture Organization)

observación y conocimiento de los ciclos naturales de los elementos y de los seres vivos evitando la utilización de productos provenientes de síntesis química

- Mantener y fortalecer la biodiversidad natural y el equilibrio de la tierra a través de un sistema de producción sostenible y de la protección de hábitat de plantas y de vida silvestre.

Tomando como base la **viticultura tradicional**, tipo de agricultura que emplea sustancias químicas para maximizar las cosechas, eliminando plagas por medio de insecticidas, funguicidas y herbicidas, manipulando los cultivos con fertilizantes manufacturados.

Encontramos que con el paso del tiempo, y el aumento de la conciencia ambiental, comienza a desarrollarse la **viticultura orgánica**. Su filosofía contempla a la viticultura como un ecosistema complejo, en el cual está prohibido el uso de productos químicos, con el fin de mantener la biodiversidad, proteger el medio ambiente y la salud humana; obteniendo un producto natural y generando una solución vital a los problemas ambientales existentes.

La **viticultura biodinámica**, se origina a partir de las teorías del filósofo y antropólogo Rudolf Steiner, que propone una base conceptual basada en que la tierra es un ser vivo que hay que vitalizar a través de preparados que mejoren su calidad y estimulen naturalmente las plantas. Esta visión biodinámica, no solo se centra en lo que le sucede al suelo, además el cielo, los ritmos de la luna, el sol, los planetas y sus distintas posiciones respecto de las estrellas influyen en los ritmos de la naturaleza y sobre el crecimiento vegetal. De modo que las tareas agrícolas se programan y realizan por medio de un calendario astronómico, adaptado a las particularidades de los trabajos de la viña.

δ *Reseña histórica:*

La agricultura ecológica surge en Alemania a fines del siglo XIX, iniciándose también una amplia reforma agraria y de la producción de alimentos, lo cual le dio un gran impulso a este tipo de técnicas. Contemporáneamente se desarrolla en Suiza, como una radicalización³ del cultivo orgánico, la agricultura biodinámica, extendiéndose ambas técnicas en países como Suiza, Reino Unido, Japón, Estados Unidos, y posteriormente Argentina.

Se crean en todo el mundo diferentes asociaciones dedicadas a la promoción de una agricultura que tenga en cuenta la relación tierra-planta-animal-hombre, como por ejemplo la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica - IFOAM, primera institución dedicada al fomento de productos orgánicos.

³ Extremar, dar carácter extremo a una postura. Diccionario Enciclopedia Británica, Ed 1995 .

Sin tener demasiada respuesta por parte de los consumidores, y con la necesidad de desarrollar un marco legal y de funcionamiento de este mercado que está en plena expansión, crea la Unión Europea en 1991, el Reglamento (CEE) N° 2092/91, el cual establece una serie de normas que regulan de forma uniforme en todo el territorio de la UE la producción, el etiquetado, la certificación y la importación de productos ecológicos, a la cual adherirán posteriormente las leyes de nuestro país.

En forma simultánea en la Argentina, como respuesta al arduo trabajo de muchas instituciones dedicadas a este tipo de agricultura, entre ellas CENESCOS⁴, SENASA⁵, MAPO⁶, entre otras, se crea la primera Norma Oficial sobre la producción vegetal y animal orgánica, para luego sancionar el Congreso Nacional en 1999 la ley 25127, la cual establece los procedimientos que se deben llevar a cabo en la producción orgánica, biológica y ecológica.

2. VINO ORGÁNICO

El vino orgánico específicamente se obtiene de uvas que provienen de un sistema de producción sin el uso de insumos de origen artificial, que mantiene o mejora los recursos naturales del agro-ecosistema, protegiendo también al trabajador de la finca y al consumidor, de toda contaminación⁷.

Es necesario conocer, determina Santiago Soria Ingeniero representante de la Certificadora “Organización Internacional Agropecuaria – OIA, las condiciones fundamentales para que el producto mantenga su condición de orgánico: el mantenimiento de la integridad y de la identidad orgánica.

En el proceso de producción primaria de la uva, el mantenimiento de la integridad orgánica se alcanza a través de la producción del fruto de la vid con un sistema que no dañe o altere la condición no contaminada de la naturaleza, lo cual significa el no uso de insumos de producción de síntesis química ni de prácticas degradativas del ambiente (agua, suelo, aire, biodiversidad), tales como prácticas erosivas o extractivas. También es indispensable en este sentido mantener la integridad orgánica de la producción mediante el aislamiento de cualquier actividad contaminante desde el exterior, es decir desde las propiedades vecinas o del entorno.

⁴ Centro de Estudios de Cultivos Orgánicos.

⁵ Dirección Nacional de Fiscalización Agroalimentaria, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

⁶ Movimiento Argentino para la Producción Orgánica.

⁷ Información extraída de una entrevista personal al Ingeniero Santiago Soria, persona encargada del control y certificación de OIA- Organización Internacional Agropecuaria.

En el proceso de elaboración de vino en la bodega, la integridad orgánica debe mantenerse evitando toda contaminación debido a la mezcla con uva no orgánica y con insumos enológicos no permitidos principalmente.

En cuanto al segundo factor fundamental, el mantenimiento de la identidad orgánica, el mismo se alcanza a través de la implantación de un sistema de trazabilidad eficiente, que permita conocer a través de registros toda la historia de la producción. En el caso de la producción primaria serán registros de siembras, plantaciones, labores y tratamientos sanitarios, cosechas y ventas entre otros; en el caso de la bodega serán registros de ingreso de uva, de proceso enológicos (fermentación, filtración, cortes, etc.), de fraccionamiento y de ventas.

Los métodos de elaboración de vinos orgánicos deben estar basados en procesos físicos, mecánicos o biológicos, pero nunca químicos, aunque se autoriza el uso de levaduras indígenas o seleccionadas, sin modificaciones genéticas, el empleo de frío, la clarificación mediante proteínas naturales o bentonitas, la filtración con tierras filtrantes y el empleo restringido de dióxido de azufre, siendo ésta proporción prácticamente la misma que para la vinificación tradicional.

Sensorialmente no existe diferencia alguna con el vino tradicional, pero es importante señalar que se obtienen vinos que respetan el medio ambiente y que, por sobre todo, reflejan el terroir de la finca de donde provienen. Es por esto que resulta fundamental destacar el rol del Enólogo y del Ingeniero Agrónomo, ya que ellos deben comprender la norma orgánica, sentirse en armonía con este tipo de vinificación para poder “dar a luz” a un producto máxima calidad.

El sistema de certificación orgánica requiere que recién la tercera cosecha de uva bajo manejo orgánico puede ser considerada “orgánica”, y esto se debe a la necesidad de asegurar que, tanto el suelo, como las mismas plantas de vid, no posean residuos de químicos de manejo convencional del pasado.

CAPITULO III: PLANEACIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO

1. CONCEPTO DE MARKETING

“Proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros” Philip Kotler.

Es una filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores

Hay quienes confunden el concepto de vender con el de marketing, el primero tiene una orientación de adentro hacia fuera y se concentra en conquistar clientes y lograr ventas a corto plazo, mientras que el segundo tiene una perspectiva de afuera hacia adentro, donde se obtienen utilidades mediante la creación de relaciones con los clientes a largo plazo, basadas en la entrega de valor y satisfacción.

Marketing significa incrementar el valor de su producto a través de:

- Diferenciarse de la competencia, proporcionando algo que ellos no proporcionan o proporcionándolo de forma diferente. Satisfaciendo las necesidades de sus clientes con el fin de poder venderles su producto.
- Manteniendo contacto con los clientes de la forma que ellos aprecien.

Por lo tanto, es necesario entender a sus clientes (actuales y potenciales) con el fin de encontrar formas de proporcionar los productos que ellos deseen, incluso cuando todavía no saben que los desean.

Dentro de esta filosofía, el plan de marketing es una herramienta de gestión muy importante utilizada por las compañías.

La planeación estratégica del marketing, pretende definir la estrategia que un negocio desarrollará, ya sea para introducir un nuevo producto o aumentar la cuota de mercado, entre otros objetivos, teniendo en cuenta siempre la filosofía empresarial, la cual define cada una de las acciones de la compañía.

Para ello, es fundamental realizar un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, así como, conocer otros factores externos a la organización, el cambiante entorno en el que se va a desarrollar la actividad, las empresas competidoras y el público objetivo, es también importante.

Con toda esta información, los responsables de marketing se asegurarán un menor margen de error al establecer los objetivos, desarrollando las acciones estratégicas a largo plazo, asegurando la toma de decisiones óptimas en cada momento.

Este plan de marketing estratégico sirve de guía para el desarrollo de las acciones de la mezcla de marketing, el cual se encarga de la puesta en marcha de las estrategias que han sido definidas en este previo paso.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Charles W. L. Hill y Gareth Jones (2005) definen la *segmentación del mercado* como:

"La manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".

En general, la demanda está representada por un bloque llamado “consumidores”. Entender quiénes son esos consumidores, intentar determinar sus necesidades y hábitos de compra, permitirá poner un producto adaptado a las expectativas de los mismos.

Como toda actividad económica, la empresa vitivinícola está obligada a clasificar por tipo, sexo, lugar de residencia, entre otras, y así mismo segmentar el mercado. Siempre hay que tener en cuenta que no hay una segmentación idónea. La segmentación ha de ser un trabajo de creación, intuición, sensibilidad y percepción, que permite crear conjunto de consumidores unidos por rasgos comunes y comportamientos parecidos en determinadas situaciones.

2.1. BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN

Según Stanton, Walker y Etzel (2007), la *segmentación del mercado* ofrece los siguientes beneficios para la empresa:

- Muestran una congruencia con el concepto de marketing al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de marketing al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.

- Sus esfuerzos de marketing no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

2.2. REQUISITOS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos que proponen Kotler y Armstrong (2003):

- **Ser medibles:** es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- **Ser accesibles:** que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de marketing.
- **Ser sustanciales:** es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos.
- **Ser diferenciales:** un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

2.3. SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables elegidas para segmentar el mercado son las siguientes:

- Edad.
- Sexo.
- Nivel socioeconómico.
- Implicación personal frente al vino.
- Apertura social y sistema de valores.

2.4. DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS

Siguiendo las variables definidas en el apartado anterior y basándonos en un análisis realizado sobre los segmentos consumidores de vino en la Argentina y una serie de entrevistas a

profesionales relacionados con el vino, obtenemos que se pueden identificar los siguientes segmentos:

- El grupo de “**no consumidores**” (25% de los consumidores). Se trata principalmente de mujeres de menos de 25 años, de hogares medios o modestos que prefieren otras bebidas, poco abiertos socialmente, que privilegian los valores de seguridad y respetabilidad. El vino no es parte del universo de consumo. “No me gusta el vino”.
- El grupo de los “**ocasionales poco implicados**” (20% de los consumidores). Se trata de personas jóvenes de menos de 45 años, principalmente mujeres, a las que les gusta el sabor del vino pero que prefieren otras bebidas, vienen de hogares de nivel alto y medio-alto, socialmente abiertas, que privilegian los valores del hedonismo, inserción y seguridad. Muestran un alto interés por el cuidado del propio cuerpo. Para este grupo, el vino es parte de la fiesta y el saber recibir, pero no es tema de interés en sí. Asocian el vino a momentos de emoción, gustan de descubrir vinos sorprendentes de calidad. “No conozco el vino pero bebo un poco durante las fiestas”.
- El grupo de los “**ocasionales por tradición**” (18% de los consumidores). Este grupo, que da poca importancia al producto, se compone en su mayoría por hombres mayores de 55 años a los que les gusta el sabor del vino. Proceden de hogares modestos, poco abiertos socialmente, coinciden en valores de seguridad y respetabilidad. Consumen vino ocasionalmente por tradición, porque han sido educados en la cultura del vino, pero no se interesan por él. “Bebo champán en las bodas y un buen vino en Navidad”.
- El grupo de los “**incondicionales cotidianos**” (16% de los consumidores). Este grupo está fuertemente dominado por hombres de más de 45 años. El vino elemento indispensable para su alimentación cotidiana, es percibido como una bebida que apaga la sed, más que un placer para el gusto. Estos hombres viven en hogares modestos, coinciden en unos valores que privilegian la inserción. “No hay comida sin vino”.
- El grupo de los “**hedonistas implicados**” (21% de los consumidores). Este grupo es mayoritariamente masculino, entre 35 y 55 años. Los hombres que consumen habitualmente vino, se caracterizan por el placer y el interés que tienen por su cultura y su tradición. Se identifican en valores de hedonismo. Quieren aprender sobre enología en un entorno formal y tienden a elegir vinos de calidad, tradición y con una fuerte identidad regional. “Tengo una bodega en mi casa”.

2.5. EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS

Una vez definidos los distintos segmentos se debe confrontar cada uno de ellos con la posibilidad de insertar un vino orgánico en estos.

Todo hace pensar que ni los “no consumidores”, ni los “ocasionales por tradición”, son grupos que puedan sentirse atraídos por un vino orgánico, pasarían por alto todos los beneficios que estos generan tanto en el ambiente como en la salud, por el solo hecho de que para ellos el vino no es un producto que les interese consumir.

Por otro lado, el grupo de los “incondicionales cotidianos”, se presentan como un grupo que difícilmente podrá apreciar los valores de la agricultura orgánica, y por lo tanto será muy difícil fidelizar este segmento.

El grupo de los “hedonistas implicados” es un segmento tremendamente atractivo. Sin embargo está muy saturado, ya no solo por los vinos procedentes de la enología tradicional, sino que la mayoría de las bodegas de la competencia centran su estrategia en este segmento.

El grupo de los “ocasionales poco implicados”, presenta un potencial por explotar, pues apenas hay bodegas que dirijan sus políticas a este sector con vinos de calidad.

2.6. ELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

El segmento elegido para fijarse como objetivo para el lanzamiento de nuestro vino es el grupo de los “**ocasionales poco implicados**”.

La elección se justifica en las siguientes bases:

- Es un segmento en el que alguna de las empresas de la competencia se ha concentrado. Por lo tanto está aún por explotar.
- Aunque los integrantes de este segmento no se sientan fuertemente implicados en el vino, es posible fidelizar a estos individuos incidiendo en el carácter orgánico de nuestro producto.
- La capacidad adquisitiva de este segmento permite la obtención de ventas importantes.
- El perfil de los individuos de este segmento coincide con el perfil del consumidor de productos orgánicos.
- Es el grupo que más eficientemente se puede sentir identificado con los valores asociados tanto a la agricultura como al vino orgánico.

- Son más permeables a las marcas, es decir, no se fidelizan demasiado con una marca en particular, por tener la necesidad de descubrir y buscar nuevos elementos de consumo.

2.7. EL CONSUMIDOR ARGENTINO

Luego de haber seleccionado el segmento meta al que dirigiremos nuestra oferta, consideramos relevante conocer más aspectos sobre el consumidor argentino de vinos en su totalidad. Por lo que basándonos en una investigación publicada en la Revista Enología (abril - 2013) podremos conocer más características de los mismos, así como tener un acercamiento a los atributos a los que los consumidores les dan mayor valor y sus como sus tendencias de consumo.

Los atributos a los que prestan mayor atención a la hora de realizar la compra son:

- Precio/Calidad es el primer factor que los consumidores de todos los segmentos tienen en cuenta, ya sea porque buscan un precio accesible o porque buscan la garantía que les da el precio.
- De acuerdo con el gusto personal y las circunstancias de consumo los compradores deciden sobre el tono: tinto, blanco o rosado. Dejando la decisión si consumir una variedad o un bivariedad, en segundo lugar.
- Marca/Bodega: al buscar un producto confiable, la elección se basa en las marcas y las bodegas tradicionales; de lo contrario, se eligen productos nuevos.
- Seguridad/Disminución del riesgo: al definir su compra, existe una tendencia a buscar un producto que ya han consumido anteriormente.
- Origen: Buscan productos de Regiones confiables, por ejemplo Mendoza.
- Empaque, etiquetas atractivas y cierta información en una etiqueta, es un impulsor de compra cuando los compradores no cuentan con mucha información previa sobre el vino.
- Sabor/Estilo: Escogen vinos añejados en roble, debido a que se conservan durante un tiempo en la bodega antes de consumirlos.
- Cosecha: en muy pocos casos, buscan cosechas más antiguas o una cosecha en particular que el consumidor ya probó ya que esta información no necesariamente se publica en los medios especializados.

A continuación presentaremos otras conclusiones obtenidas la lectura de la investigación desarrollada en la Revista Enología, nombrada anteriormente, de donde resultan datos relevantes para continuar con el análisis del segmento.

- ✓ En Argentina se pueden definir básicamente dos tipos de consumidores de vinos finos: uno de ellos sigue los patrones tradicionales, mientras que el otro es moderno e innovador.
- ✓ El consumidor tradicional bebe vino como un hecho cultural y como sabemos Argentina es un país productor de vino por excelencia. Es un consumidor adulto, que siente gran afecto por las marcas históricas y que es fiel a los productos con el estilo de las décadas del setenta y del ochenta.
- ✓ Los cambios y la renovación atraen a un nuevo tipo de consumidor, que se encuentra en evolución constante y que ha crecido en cuanto a su conocimiento sobre vinos a la par del progreso de la industria. Este consumidor es ágil, dinámico, activo, curioso y entusiasta. El consumidor moderno quiere aprender, bebe por diferentes motivos, pero siempre tiene interés por conocer más detalles sobre el producto.
- ✓ A los consumidores en Argentina les gustan las marcas y prefieren aquellas que de alguna forma les brindan confianza. Las marcas y las bodegas tradicionales les dan esa confianza, ya que los consumidores consideran que esas marcas permanecerán en el mercado para siempre.
- ✓ A fin de ser atractivas, las marcas nuevas necesitan ser innovadoras. Las personas jóvenes están mejor predisuestas a nuevos productos, mientras que los consumidores más eruditos necesitan de una inspiración o buscan algo diferente.
- ✓ Las marcas tradicionales necesitan el respaldo de un productor sólido que nunca haya defraudado a sus clientes. Los consumidores temen que las bodegas tradicionales más grandes estén tan preocupadas por exportar sus productos que entonces descuiden los productos que venden en el mercado local, bajando su calidad y hasta ofreciendo aquellos que no tienen demanda en los mercados extranjeros.
- ✓ En cuanto a los productos orgánicos, tienen conocimiento de su existencia, lo califican como natural, sin aditivos químicos ni conservantes, producidos sin plaguicidas ni pesticidas, más saludables y con mejor sabor que los tradicionales; pero encuentran algunas desventajas que limitan su consumo, esto es un alto precio y la inexistencia del producto en los establecimientos habituales de compra.
- ✓ El consumidor que no consume productos orgánicos justifica su decisión principalmente por el desconocimiento de las propiedades beneficiosas de estos, porque son más caros y más difíciles de encontrar. Y al mismo tiempo determina que la información sobre este tipo de productos es insuficiente, reconoce la necesidad de conocer más sobre sus tratamientos.
- ✓ Las bodegas más antiguas deben innovar e introducir cambios; las bodegas nuevas, en cambio, deberán concentrarse en aquellas características que pueden diferenciarlas de las demás para poder fortalecerse. Las bodegas nuevas necesitan especializarse.

En conclusión, el concepto más importante a destacar es que todas ellas deben trabajar con Propuestas Distintivas. Asimismo, no deben intentar copiar ni duplicar aquello que significó el éxito para una bodega. Cada productor debe buscar su propia estrategia de diferenciación.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los grandes cambios ocurridos en la economía mundial, principalmente en la década del 90' y en el sector vitivinícola en particular, generaron un mercado vitivinícola con mayores exigencias induciendo a las empresas vitivinícolas a realizar importantes cambios de sus estructuras, modelos de gestión empresarial y estrategias competitivas. Sumado a esto, un gran ingreso de capitales extranjeros, generaron un gran aumento en la creación de bodegas en nuestra región.

Actualmente podemos evidenciar una disminución en estas inversiones extranjeras, consecuencia de las políticas aplicadas, aumento en los costos, restricciones a las exportaciones e importaciones, y demás características económicas que nuestro país nos presenta. Esto no implica una disminución en la creación de bodegas, aún así es muy alta la competitividad existente en nuestro país, ya sea por productores de la región, como externos.

Dado lo competitivo que es el mercado del vino, es irrelevante analizar uno a uno todos los actores del sector, porque no sólo llevaría mucho tiempo sino que también sería imposible tenerlos en cuenta a todos al momento de establecer las estrategias. Por lo que para poder estudiar de una mejor manera la competencia, nos basaremos en un estudio realizado por la Sociedad Argentina del Vino⁸ (SAV), en vinculado con el Área del vino y Wine Sur.

Aquí el análisis de las bodegas se propone desde una clasificación en Grandes, Medianas, Pequeñas y Micro, teniendo como criterio de básico los montos facturados. De 228 Bodegas estudiadas por la Sociedad Argentina del Vino, se obtiene la siguiente clasificación:

- Bodegas Grandes: más de \$100.000.000 facturados.
- Bodegas Medianas: entre \$25.000.000 y \$100.000.000 facturados.
- Bodegas Pequeñas: entre \$2.500.000 y 25.000.000 facturados.
- Micro Bodegas: menos de \$2.000.000 facturados.

Un posterior análisis, agrupa a las bodegas según sus características comunes y capacidades de facturación, arrojando que el 10% de las bodegas, son Grandes, el 7% Medianas, el 38% de éstas son Pequeñas y el 45% son Micro-Bodegas.

⁸ La Sociedad Argentina del Vino, tiene como misión el mejoramiento competitivo de los profesionales y ejecutivos de la industria vitivinícola. A través de distintas acciones participativas buscan tender lazos de unión entre sus socios mediante la realización de jornadas, seminarios y encuentros donde los temas emergentes del sector tengan un lugar para ser debatidos.

El sector se encuentra representado por una oferta concentrada en pocas empresas grandes con una gran porción de mercado y muchas etiquetas posicionadas, y muchas empresas menores con una participación más reducida.

Con esto podemos evidenciar, que además de existir una competencia muy amplia, la gran mayoría de las bodegas, se encuadran en las Micro-Bodegas. En este tipo de bodega podremos encasillar a la empresa, y aunque en algún punto esto resonará como una amenaza, la existencia de una gran competencia y el creciente aumento que se evidencia año a año, se transformará con el tiempo en una oportunidad para las empresas que se centren en perfeccionar sus procesos en pos de mejorar la calidad, centrándose en las necesidades de sus clientes, aumentar la presencia de la marca, entre otras acciones.

La identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la empresa. Hoy por hoy, el perfeccionamiento de la calidad y la mejor satisfacción del cliente son requisitos necesarios para ser competitivos y estrategias agresivas de diferenciación. Esta es la razón por la cual la empresa ha decidido desarrollar todas sus estrategias pensando en un producto que además de satisfacer las necesidades del consumidor del vino, busca concientizar a los consumidores de favorecer, por medio de su consumo, al medio ambiente.

La empresa, competirá por acentuar su posición dentro del nicho al cual apunta, contra un innumerable número de bodegas boutique que elaboran productos orgánicos que han surgido en el último período, alertados por el creciente aumento del consumo de estos y las tendencias que dicta el mercado. Si bien el grado de competencia es elevado, el mercado es amplio y diverso en cuanto a paladares y exigencias, el producto está dirigido a un público selecto, de medio/alto poder adquisitivo. Y es esta elección la que en cierto modo limitará los niveles de competencia, aumentando sus oportunidades.

CAPITULO IV: ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

Se desarrollará un análisis del sector de negocios buscando determinar si es atractivo o no el mismo para lanzar el vino orgánico, aquí se busca detectar el grado de competitividad, para generar las estrategias que servirán de base para el negocio.

La correcta identificación del sector de negocios, y del comportamiento de las variables intervinientes, le permitirá a la empresa generar un panorama completo del estado de competitividad en el que se encuentra la industria vitivinícola, en el cual desarrollarán sus procesos de negocios. El propósito es detectar cuales son las oportunidades que el sector brinda, por medio del estudio del potencial del mercado, para poder ingresar en el.

Analizaremos las variables y sus relaciones con el fin de determinar el atractivo del sector, para esto se dividen las variables en tres niveles. Las variables de Nivel 1 en la que se analizan los clientes actuales, las condiciones de la demanda, la relación de la empresa con los clientes, los clientes potenciales, la empresa en relación con los canales de distribución y en relación con la competencia. Las variables de Nivel 2, donde se examinan algunas características de los proveedores, los posibles ingresantes al sector, los productos sustitutos, y los actores estatales y no estatales que influyen en la industria. Con respecto al Nivel 3 o Macroentorno, estudiaremos las variables económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y tecnológicas.

Es importante tener en cuenta que el sector será atractivo dependiendo de los objetivos que tenga la empresa. Las variables analizadas se contraponen con el objetivo de la organización, de comercializar un vino orgánico y lógicamente obtener rentabilidades. Dependiendo de que si estas variables favorecen o no dicho objetivo, las mismas se convertirán en oportunidades o amenazas que el sector propone.

El análisis de estos factores determina que el sector vitivinícola, centrados en el vino orgánico es “atractivo” es “no atractivo” analizando cada variable como:

- Gran amenaza (GA) = 1 punto.
- Leve amenaza (LA) = 2 puntos.
- Leve oportunidad (LO) = 4 puntos.
- Gran oportunidad (GO) = 5 puntos.

Luego se establecerá un promedio para cada segmento de variables, lo cual nos proporcionará un valor entre 1 y 5 que determinará si el sector es atractivo o no según esas variables.

1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1:

1.1. CLIENTES:

δ Clientes actuales (condiciones de la demanda)

- Tamaño del mercado

El vino tinto concentra el 70% del volumen de mercado, según se desprende del análisis que realiza Kantar Worldpanel Argentina (2013)⁹, sobre una muestra continua de 3.500 hogares distribuidos a lo largo de todo el país. La mitad de los hogares compradores de vino sólo eligen al tinto, el resto lo combina con blanco, principalmente. El vino logra una penetración de un 75% al ser comprado en tres de cada cuatro hogares, lo que representan aproximadamente un millón más de compradores que para la cerveza, que alcanza un 67% de penetración. Sin embargo, la cerveza se adquiere con mayor frecuencia, 1 compra cada 15 días mientras que el vino es cada 17 días.¹⁰

De acuerdo con el estudio, se trata de un mercado atomizado, cuya marca líder no supera el 10% de participación total frente, por ejemplo, al de las cervezas donde la primera marca, concentra casi la mitad del volumen de la categoría.

En lo respectivo al vino orgánico, sabemos que el segmento de clientes que están dispuestos a comprarlo (la suma de clientes actuales y potenciales), es pequeño por lo que resulta una leve amenaza, la cual se encuentra asociada a que el segmento se encuentra en crecimiento pero las bodegas mendocinas están comenzando a dirigir sus esfuerzos a estos nuevos mercados.

- Crecimiento del consumo en el mercado interno

Durante los primeros cinco meses del año 2013, los despachos de vino al mercado interno mejoraron un 3,56% en volumen. La cifra refleja la comparación interanual de despachos entre enero y mayo. En este sentido, hay que tener en cuenta que los despachos no son lo mismo que el consumo. “Es probable que lo que se sacó al mercado en este período, demore algunos meses en consumirse y los despachos de los próximos meses sean menores”, aclaró Mauro Sosa, gerente del Centro de Bodegueros y Viñateros del Este.

El crecimiento estuvo principalmente impulsado por el vino en botella, mientras las ventas en damajuanas cayeron y el tetra permaneció estable. Las bodegas están concentrando

⁹ Kantar Worldpanel Argentina es la empresa líder mundial en el conocimiento de los consumidores. Su experiencia sobre lo que la gente compra o usa y por qué, se ha convertido en el mercado de divisas para los propietarios de marcas, minoristas, analistas de mercado y organizaciones gubernamentales a nivel internacional. Poseen más de 60 años de experiencia, un equipo de 3000, y sus servicios que cubren más de 50 países.

¹⁰ Argentine Wines. Disponible en: <http://argentinewines.com/category/awpro/> [Julio 2013]

fuerzas en el mercado doméstico para compensar sus malos desempeños en exportaciones de vinos fraccionados y a granel.¹¹

En lo que respecta al vino orgánico, éste posee un crecimiento lento pero notable, “en el año 2006 el consumo de vinos orgánicos era del 1%, hoy ha aumentado al 5,6%” comentó Oscar Cavas en una entrevista.

- **Elasticidad de la demanda**

La demanda de estos productos, es inelástica, ya que ésta no varía de acuerdo a su precio. Aunque sí existe una variación con respecto al precio de los competidores o de los sustitutos. De esta manera, tendrá una menor elasticidad precio, es decir, una menor sensibilidad de la demanda frente a un aumento o disminución del precio, si posee menor número de competidores y sustitutos, y viceversa.

- **Propensión al consumo**

Es indicado por la cantidad y rapidez con la que los compradores destinan sus ingresos al consumo en vez de destinarlo al ahorro. Si bien éste es un producto que se consume por placer, se visualiza una alta propensión a ser consumido. Esto se acrecienta por pertenecer a una región vitivinícola y por la búsqueda de aumentar conocimiento vitivinícola del sector de consumidores seleccionado.

- **Poder adquisitivo**

El segmento de clientes posee nivel socio-económico medio, medio / alto que considera el producto como un placer, compartir y hasta da las veces de un producto de lujo.

- **Capacidad de compra**

Por poseer, nuestro segmento de clientes, un poder adquisitivo medio alto, tienen una capacidad de compra alta, ya que son personas que cuentan con mucha educación en cuanto al consumo, y con la capacidad de acceder a créditos u otros instrumentos financieros que le permiten ampliar su capacidad de compra.

δ **Clientes actuales (clientes-empresa)**

¹¹Argentine Wines. Disponible en: <http://argentinewines.com/el-consumo-interno-de-vinos-mejoro-en-cinco-meses-35/> [Julio, 2013]

- **Costo de cambio de los clientes a la competencia**

El costo de cambio de nuestros consumidores se ve muy determinado por el tiempo que ellos dedican a la compra, el cual es poco debido al producto del que estamos hablando, y su poco conocimiento sobre el mismo. De todos modos existen varios competidores que atacan al mismo segmento de clientes, por lo que el aumento de atributos que extiendan al producto será una oportunidad para la empresa para poder contraponernos a la competencia. En cuanto a calidades de los productos, podemos diferenciarnos en cuanto al concepto de nuestro producto orgánico y ecológico, pero en su desarrollo enológico este posee características muy similares.

- **Demanda de servicios**

Los clientes demandan, cada vez más, productos ampliados, esto es que desean más servicios asociados a los productos que compran, esto lógicamente aumenta los costos de este producto, pero a la vez contribuye a diferenciar la marca, por lo que constituye una leve amenaza.

Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: los clientes que compran regularmente, para asumir la condición de fidelizados, pueden llegar a exigir algún tipo de *plus* en sus compras. Esto genera aumento de los costos pero genera una oportunidad para alcanzar los objetivos de venta.

- **Hábitos de compra**

Los hábitos de compra cambian por cuestiones culturales o personales. En nuestro segmento, los hábitos son muy cambiantes, esto obliga a la empresa a adaptarse rápidamente a los cambios del consumo e ir reinventando en sus productos y marcas constantemente.

Esto se considera una amenaza para la empresa que está lanzando un producto nuevo al mercado con características diferenciales como es el tratamiento orgánico del mismo.

- **Sensibilidad al precio**

Los consumidores de vino, poseen una leve sensibilidad al precio, esto se da en relación al producto en sí, debido a que las técnicas de elaboración que se hayan utilizado y sus elementos agregados como son la botella, etiqueta, corcho, entre otras, determinan al segmento de precios en los que jugará el producto. Y a medida que el precio aumenta, las características enológicas se volverán más complejas. Por lo que un consumidor especialista en vinos le dará mayor valor a la complejidad del vino, mientras que el segmento en que se manejará la empresa, por su falta de conocimiento, no le dará tanto valor, traspasando este mismo a su precio.

- **Sensibilidad a la marca**

Es la sensibilidad que poseen los consumidores respecto de los elementos diferenciales que la marca posee, y por la cual ha logrado tal posicionamiento. Nuevamente decimos que nuestro segmento posee una marcada fidelización a las diferentes marcas, por lo que se nos presenta una gran oportunidad, debido a que podremos captar al público de manera más sencilla con una marca interesante y llamativa, pero no deja de ser un aspecto relevante que debemos tener muy en cuenta a la hora de mantener a nuestro consumidor.

- **Sensibilidad a los criterios de señalamiento**

Los criterios de señalamiento son los estímulos comerciales provenientes de la comunicación y del posicionamiento de la marca. Nuestro segmento es muy sensible, lo que implica una gran oportunidad para establecer buenas estrategias de promoción que incluyan información sobre el producto.

δ Clientes potenciales (Clientes-Competencia)

- **Tamaño de los clientes potenciales**

El tamaño del mercado del vino es muy grande. Aunque el segmento del mercado que consume nuestros productos se encuentra en crecimiento, es una amenaza para la empresa ya que deberá atacar a todo del mercado para lograr los objetivos de rentabilidad, buscando informar a los consumidores que no conocen el producto pero que poseen un interés sobre las prácticas orgánicas, el cuidado del medio ambiente y la salud.

- **Grado de fidelización de los clientes con la competencia**

La fidelización del segmento bajo análisis es alta, debido a que no poseen mucho conocimiento sobre el producto pero sí reconocen las marcas que mantienen la mayor participación del mercado y una fuerte identidad e historia. Aquí visualizamos una leve amenaza, que podremos contrarrestarla con el aumento de atributos específicos, como es la producción orgánica, altas calidades enológicas, envases eco-friendly, servicios de entregas, entre otros, intentando comunicar de una manera eficiente estas cualidades.

- **Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa**

Por lo expuesto anteriormente, evidenciamos un alto costo de cambio en los consumidores, por lo que se deberá realizar buenas estrategias de comunicación sobre las técnicas de producción orgánica, que lleven a los consumidores a comprar el producto, así como acciones de promoción en lugares de consumo como restaurantes para animar al consumidor a probar este nuevo producto.

- Fidelización por diferencias

Existen segmentos de clientes que guardan fidelización a una empresa por la creencia (real o no) de que en ese lugar encuentran elementos diferenciales (marca, diferencia en servicios, atributos únicos) que no se encuentran en otras empresas. El segmento en el que se actuará posee tales características, es por ello que los encontramos atractivos debido a que nuestro producto posee características diferenciadoras con respecto al vino tradicional, y es a este consumidor al que le atraerá nuestro producto.

- Fidelización por precios

No existen clientes fieles por precios, si el precio es menor que el de la competencia, los mismos no dudarán en desplazar sus compras. Esto demuestra una leve oportunidad para la empresa ya que podrá ahondar sus esfuerzos en mantener los precios bajos, apostando en diferenciarse en los servicios de entrega, y una fuerte identidad de marca, sin dejar de tener en cuenta que el segmento posee altas exigencias en cuanto a los atributos del producto, lo cual intensifica la presión de esta variable.

A continuación se presenta la tabla de análisis de las variables analizadas anteriormente. Ésta y las tablas que continúan en el análisis del sector, son de elaboración propia, sobre la base del trabajo del Profesor Hugo R. Ocaña. Las siglas que determinan la tipificación de las variables se encuentran desarrolladas en la página 19.

Tabla N° 1: Análisis de las variables de nivel 1: clientes

Variables de Nivel 1	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Cientes Actuales (condiciones de la demanda)						
Tamaño del mercado	Pequeño		X			2
Crecimiento del mercado	Pequeño		X			2
Elasticidad de la demanda	Alta	X				1
Propensión al consumo	Alto				X	5
Poder adquisitivo	Alto				X	5
Capacidad de compra	Alto				X	5

Cientes actuales (clientes empresa)		GA	LA	LO	GO	Valor
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Alto			X		4
Demanda de servicios	Medio		X			2
Hábitos de compra	Cambiantes		X			2
Sensibilidad al precio	Baja				X	5
Sensibilidad a la marca	Alta				X	5
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Alta				X	5
Cientes potenciales (clientes/competencia)		GA	LA	LO	GO	Valor
Tamaño de los clientes potenciales	Grande		X			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Alta		X			2
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Alto		X			2
Fidelización por diferencias	Alto		X			2
Fidelización por precios	Medio/bajo			X		4
VALOR FINAL						3,23

Analizadas las variables relacionadas con los clientes, el sector resulta

MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

1.2. EMPRESA

δ Empresas/Clientes actuales (canales de distribución)

- Número de intermediarios dentro del canal

Debido a la baja producción que poseerá la empresa, podríamos encuadrarla en el tipo de bodega “boutique”, las cuales elaboran 200.000 litros aproximadamente. A la hora de distribuir sus productos eligen tener un canal selectivo, porque se pretende dirigir el producto a un segmento específico, limitando los costos de comercialización y establecer relaciones firmes con los distribuidores para ejercer un mayor control.

Por un lado, este tipo de distribución es muy provechosa para las bodegas, ya que se utilizan pocos canales y el distribuidor/representante posee características bien analizadas, lo que supone una buena presencia, altos conocimientos del producto así como de estrategias de marketing, el mismo estrecha buenas relaciones con sus compradores, desarrollando un canal que tendrá continuidad en el tiempo y será muy eficiente siempre que todos los miembros cumplan con sus obligaciones.

A su vez, estos distribuidores se verán con un alto poder de negociación ya que son los únicos encargados, por regiones, de hacer circular los productos desde la empresa productora hasta el consumidor final. Con esto queremos decir, que para que este tipo de distribución

funcione, los incentivos a dichos empresarios, por parte de la empresa, deberán ser considerables ya que son los que generan el circuito financiero.

- **Disponibilidad de intermediarios sustitutos**

Las disponibilidades de intermediarios son altas, lo que implica una oportunidad para un pequeño productor con una distribución selectiva, ya que se busca llegar a vinerías, negocios especializados, restaurantes, bares, pubs, y la gran existencia permite la elección de los que mas se adapten a las características del producto así como a los segmentos de clientes que se quiere atender.

- **Costo de cambio de los intermediarios**

Para una empresa establecida en el canal es altamente costoso cambiar de intermediario, excepto que su poder de negociación sea muy alto. Los pequeños productores saben muy bien que después de haber transitado el difícil camino de acceso a los grandes intermediarios viene el sacrificio de mantenerlos. Por lo tanto, a un alto costo de cambio, es menor el atractivo del sector.

Como es normal, la utilización de intermediarios aumenta considerablemente el precio del producto, determinándose un porcentaje creciente dependiendo de su orden (distribuidor directo, minorista, mayorista) por lo que mantener una estrategia de distribuidores-representantes de bodega es la mejor estrategia para la distribución de una producción reducida.

Si bien es una oportunidad contar con pocos intermediarios-representantes, en la medida de que estos no abandonen la empresa seguirá siendo una buena política, en el caso de que alguno de estos se desvinculase de la empresa, el costo de cambiar de intermediario será altísimo, por que deberá recibir mucha formación sobre la empresa, el producto, técnica de ventas, etc.

- **Amenaza de integración hacia atrás de los canales**

La amenaza a la que se enfrentan los pequeños productores que poseen canales de distribución muy reducidos, es que los mismos tengan en su cartera diferentes etiquetas y le pongan mayor énfasis a otras marcas que les dejan mayor rentabilidad. En el caso de la integración hacia atrás, esto se puede dar en situaciones que el intermediario genere una marca propia, y a costa del conocimiento sobre el producto proporcionados por la bodega, pueda lanzar su propio producto, obteniendo, lógicamente, mayores rentabilidades, dejando de lado las otras carteras de productos.

- **Contribución del canal a la eficiencia de la distribución**

Los intermediarios se pueden convertir en verdaderos aliados en la estrategia comercial diseñada por el productor. Trabajar con representantes de bodegas es la estrategia que la empresa utilizará, los mismos mantienen una estrecha relación tanto con el productor como con los sus compradores ya sean de vinerías, restaurantes, bares o consumidor final, poseen también muchas ventajas en cuanto a descuentos. Por lo que resulta muy atractivo.

- **Rentabilidad de los intermediarios del canal**

La rentabilidad de los intermediarios, en este caso, es un porcentaje del precio del producto, por lo que aumentará proporcionalmente a las cantidades vendidas. Este tipo de trabajo genera mejores resultados por el hecho de tener una relación directa, mejor comunicación, y más eficiencia para ambos intervinientes.

- **Modos de distribución**

En la distribución selectiva seleccionamos los mejores puntos de venta para el producto en cada zona/región. Por ello, el vino orgánico sólo se venderá en vinerías, tiendas especializadas, hoteles, restaurantes y bares, dejando de lado la idea de posicionar el producto en grandes cadenas de supermercados por dos razones, la primera, y más importante, es que la limitada producción no alcanzaría para abastecer los requerimientos de stock, la segunda, es que buscamos diferenciarnos situando nuestro producto en sitios seleccionados donde tenemos conocimiento de los consumidores a los que llegará nuestra oferta.

Esta estrategia seleccionada centrará la oferta en sitios donde se volverán mas fuertes, aunque renunciando a una gran parte del mercado.

δ Empresa/clientes/competencia

- **Rivalidad competitiva**

La rivalidad competitiva es alta debido a la cantidad de bodegas certificadas bajo las normas orgánicas que producen este tipo de vino y el segmento que se atiende es pequeño.

- **Número de competidores importantes**

Existen muchas bodegas productoras de vino orgánico, alrededor de 55 en Mendoza, dentro de éstas muchas poseen una participación en el mercado muy alta debido a que tienen una larga historia en el mercado y una excelente posición competitiva.

Argentina en el año 2009 contaba con alrededor de 2.000 hectáreas bajo certificación, lo que representaba algo menos del 1% del total de superficie implantada con viñedo, según datos

del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), en el país actualmente existen 2.990,82 hectáreas de vid orgánica y cuenta también con 73 marcas lanzadas al mercado del vino orgánico aproximadamente. Sumando así una cantidad considerable de marcas con las que deberemos enfrentarnos.

- **Homogeneidad de las empresas**

Mientras más similares sean las empresas (tamaño, estrategias, cobertura geográfica, localización) menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responde a mecanismos de coordinación y cooperación. En algunas situaciones, es altamente probable que las empresas que pertenecen al mismo sector productivo, encuentren factores competitivos comunes que los lleven a solidarizarse entre sí, encontrando beneficios compartidos.

- **Especificidad de los activos**

Cuanto más accesible sea para las empresas competidoras acceder a activos específicos (maquinarias, herramientas, materias primas), mayor es la rivalidad, y por tanto, la rentabilidad baja en relación al promedio. Pero no se debe dejar de lado que la utilización de dichos activos es lo que hace que vuelva más rentable, aumentando la rivalidad competitiva.

En el caso de productores que, por ejemplo, no cuentan con los activos necesarios para el fraccionamiento y etiquetado del vino orgánico, deberán encargarse de generar buenas relaciones con las bodegas competidoras para poder utilizar sus maquinarias. Esto, como es natural, aumenta notablemente los costos del vino para el productor ya que se debe alquilar la línea de fraccionamiento, teniendo en cuenta que la bodega fraccionadora debe también poseer certificación orgánica, sino los vinos pierden ese carácter. A esto se agregan los costos de trasladar el vino a granel, trasladar todos los insumos, etiquetar ahí mismo y trasladarla nuevamente a la bodega.

Por no acceder a un activo específico, ya sea por situaciones financieras no aptas, cuestiones de espacio, entre otras variables, podemos ver un creciente aumento del costo del producto.

- **Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda**

La demanda de los vinos orgánicos se encuentra en crecimiento lento, esto favorece a que la rivalidad dentro del sector sea de baja intensidad y que el mismo se torne más atractivo. Si bien la cantidad de oferentes es alta y muy homogénea, los productores tienen la ventaja, por elaborar pequeñas cantidades, de poder adaptarse en las consecutivas cosechas a las rápidas

modificaciones que surjan en la demanda, esto puede suceder por ejemplo en el caso del verano, que aumenta la demanda de vinos blancos o rosados.

- **Concentración y equilibrio de los competidores**

Cuando la competencia de un sector está concentrada en unos pocos consumidores, se produce una especie de equilibrio inestable entre ellos. El equilibrio se mantiene en la medida en que ninguno de los competidores trate de imponer una ventaja competitiva a través de acciones estratégicas que puedan generar una reacción en cadena. La forma más inmediata de generar esta situación en la que se pierda el equilibrio competitivo es lo que se conoce como guerra de precios. El competidor que normalmente la inicia es aquel que ostenta una posición competitiva fuerte de liderazgo.

En el sector vitivinícola es poco probable que se produzca un desequilibrio de este tipo, ya que los productores poseen costos equivalentes y dentro de una gama específica de vinos el precio, es similar. Solo las bodegas de altas producciones y marcas reconocidas pueden desarrollar estrategias de este tipo, aprovechando economías de escala, el aumento del poder de negociación con ciertos proveedores, y una imagen sostenida en el tiempo, los cuales no amenazarán a nuestra empresa ya que se ubican en otro segmento de competidores.

- **Crecimiento de la industria (número de empresas)**

El sector posee un crecimiento sostenido de empresas que certifican sus viñedos, teniendo conocimiento de las nuevas tendencias de consumo. Las empresas sólidas tratan de mantener su actual participación, reinventándose constantemente hacia las necesidades emergentes de los consumidores y prestándole mayor atención a los problemas ambientales que se dan con el aumento de la industrialización, adecuándose a las normas orgánicas.

- **Costos fijos del sector**

Por ser pequeños productores, se enfrenta a mayores barreras para conseguir establecer economías de escala, por lo que los costos aumentan frente a los competidores que si pueden aprovechar esta ventaja y obtener mayor cuota de mercado gracias a la disminución en sus precios derivada de los menores costos.

- **Diferenciación del producto y el servicio**

Cuando los productos de la empresa se encuentran en la etapa de la madurez del ciclo de vida, mayor debe ser el esfuerzo de las empresas por diferenciar sus productos de los de los competidores. Las mínimas diferencias que se pueden establecer, son fácilmente imitables por la

competencia, lo que deja entrever una leve amenaza en cuanto a la diferenciación del producto. Sin embargo es imprescindible que las bodegas se reinventen constantemente, ya sea adquiriendo nuevos activos que aumenten su producción o buscando nuevas técnicas enológicas, que mejoren sus productos, desarrollando un vino de mejores cualidades y más competitivos.

No podemos dejar de lado, que en una sociedad que está cambiando, hoy se llevan una gran parte del mercado las empresas que aumentan sus productos con servicios, ya sea con entregas puerta a puerta, creaciones de clubes del vino, éstos brindan al consumidor mejores precios e incentivan al consumo de determinadas marcas pertenecientes al grupo, adquirir sistemas de información que permita realizar ventas por internet, entre otras tantas acciones.

- **Identificación de la marca**

A un producto genérico como es el vino, es difícil diferenciarlo, por lo que se debe recurrir a generar una marca interesante para que pueda diferenciarse del resto. Esta acción estratégica debe ser reforzada con fuertes campañas publicitarias lo cual, sumado al diseño de la marca, generan un costo elevado. Esto demuestra una amenaza del sector.

- **Costo de cambio para el cliente**

Cuanto más fácil le sea a un cliente pasar de un producto a otro (en función del tiempo, costo financiero, calidad, beneficios esperados) mayor será la intensidad competitiva del sector. En el sector vitivinícola, el segmento de clientes que analizamos poseen un alto costo de cambio, si bien es un público que no se fideliza demasiado con las marcas, por el hecho de que está conociendo los diferentes productos, si existe un posicionamiento de las marcas fuertes, lo que implica para las empresas ingresantes al sector una gran amenaza.

Es un desafío para las nuevas marcas proporcionarle a los consumidores mayores atributos tanto en el producto como en la marca misma, y también en lo que respecta a los servicios, para poder ingresar en la mente de los consumidores, que hoy se encuentran con la necesidad de probar productos diferentes.

- **Diferenciación de procesos**

El grado de diferenciación que haya alcanzado el sector en sus procesos y servicios obliga a la permanente actualización de las empresas intervinientes. En el caso del vino orgánico es una gran ventaja poseer los viñedos y los procesos certificados, si bien existen varias bodegas con los procesos del mismo tipo, no todas tienen la ventaja de poseer también los viñedos, es decir, contar con la materia prima orgánica.

- **Precios de los productos**

El precio indicativo del sector, que por lo general se trata del precio que fija el líder del sector, sirve como una orientación, tanto para consumidores como para competidores, y está en función de la estructura de costos dada. Esto genera una alta rivalidad competitiva en el sector, debido a que quienes siguen al líder, deberán posicionar sus productos a un precio adecuado para poder competir contra él.

En el sector vitivinícola se encuentra desarrollada una segmentación de los precios de los productos en relación a la calidad, tipo de elaboración, insumos utilizados, entre otros.

- **Facilidades financieras**

Otra de las características del contexto en el que se encuentran inmersas estas bodegas es la falta de financiación. Así como muchas otras empresas, las bodegas pequeñas deben recurrir a distintas alternativas para conseguir los fondos que les permitan financiar inversiones, compra de maquinarias e incluso mantener la bodega en funcionamiento. La mayoría de las bodegas comienzan su actividad sin ayuda externa por lo que el capital necesario para ello proviene por lo general de sus dueños. Una vez en funcionamiento estas bodegas se financian a través de un instrumento conocido como prefinanciación de exportaciones, a través del cual los bancos otorgan por adelantado a las bodegas el monto exportado o parte del mismo. Una vez que el importador gira las divisas con las cuales cancelará la compra, el banco interviniente liquida la operación y cobra los intereses correspondiente, los cuales actualmente rondan entre el 5 y 9% anual. Solicitar un préstamo bancario es el último recurso para muchas de las pequeñas bodegas.

Otra forma utilizada para financiar el capital de trabajo y poder seguir en el negocio es negociar plazos más extensos con los proveedores de uva, barricas, maquinarias, así como también los insumos que se compran a diario en una bodega.

Por otro lado muchas bodegas acuden al Fondo de Transformación y Crecimiento de Mendoza para pedir préstamos y aprovechar las ventajas brinda este organismo. En la mayoría de los casos, para que las bodegas pequeñas accedan a pedir un préstamo bancario es necesario que la tasa de interés sea baja y los tiempos de pago sean amplios y flexibles. Pero en la realidad, la inestabilidad del país hace que sólo acudan a los préstamos las bodegas que realmente necesitan de capital, ya sea para financiar algún proyecto o para mantener su propia subsistencia.

- **Intensidad de los programas comunicacionales**

Los programas comunicacionales impulsan la rivalidad competitiva del sector, estos influyen notablemente en el consumidor. Las empresas grandes poseen una gran ventaja en este sentido, por tener la posibilidad de desarrollar este tipo de estrategias masivas, la amenaza es para las pequeñas empresas, que con un reducido presupuesto para la comunicación deben encontrar la manera de promocionar con bajos costos.

Se procede al análisis en la tabla, la cual posee las mismas siglas que la anterior.

Tabla N° 2: Análisis de las variables de nivel 1: empresa

Variables de Nivel 1	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Empresas/Clientes actuales (canales de distribución)						
Número de intermediarios dentro del canal.	Pocos			X		4
Disponibilidad de intermediarios sustitutos.	Muchos				X	5
Costo de cambio de los intermediarios.	Medio		X			2
Amenaza de integración hacia atrás de los canales	Baja				X	5
Contribución del canal a la eficiencia de la distribución	Alta				X	5
Rentabilidad de los intermediarios del canal	Alta	X				1
Modos de distribución	Selectiva			X		4
Empresa/clientes/competencia						
Rivalidad competitiva	Alta	X				1
Número de competidores importantes	Muchos	X				1
Homogeneidad de las empresas	Media			X		4
Especificidad de los activos	Altos		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Medias				X	5
Concentración y equilibrio de los competidores	Media			X		4
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Alta		X			2
Costos fijos del sector	Altos		X			2
Diferenciación del producto y el servicio	Medio/alto			X		4
Identificación de la marca	Alta	X				1
Costo de cambio para el cliente	Alta		X			2
Diferenciación de procesos	Medio			X		4
Precios de los productos	Similares			X		4
Facilidades financieras	Pocas	X				1
Intensidad de los programas comunicacionales	Elevados		X			2
VALOR FINAL						2,95

Analizadas las variables correspondientes a la empresa, el sector resulta **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**

1.3. COMPETENCIA

δ Acciones competitivas (Empresa-Competencia)

- **Grado de iniciativa de la competencia**

Dependiendo de la posición competitiva que ostenta una empresa puede llevar más o menos la iniciativa o permanecer expectante ante la iniciativa de los demás. La empresa líder, se vuelve *conservadora* de la posición obtenida y el rezagado se encuentra casi en la obligación de llevar la iniciativa con el objeto de ganar mayor participación. Con esto entendemos que es una amenaza mantener la iniciativa ante los competidores, debiendo generar estrategias que logren aumentar la participación, siendo que la empresa está ingresando al sector.

- **Capacidades de los competidores más importantes**

Las capacidades empresariales están en directa relación con las personas, procesos y recursos que posee la empresa y cómo se posicionan éstos para generar valor empresarial. Una empresa que posee un alto valor empresarial se torna un competidor importante y obliga al resto de las empresas a tratar de igualar ese valor.

En Mendoza, existen muchas bodegas con un alto valor empresarial con las que debemos competir, lo cual nos induce a una gran amenaza.

- **Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores**

Cuando un competidor aporta diferencias y/o eficiencias notables al sector, desequilibra la competitividad del mismo, esto produce que las empresas competidoras deban profundizar sus esfuerzos para igualar las desventajas producidas lo que implica una amenaza para las mismas.

- **Políticas de precios de los competidores**

Cualquiera sea la posición que ocupen las empresas que compiten en el sector, es su obligación establecer políticas de precios de acuerdo a las condiciones del sector. Las más obligadas son las líderes, que deben fijar precios de señalamiento y las seguidoras que deben fijar precios que les permitan avanzar en la participación del mercado. En el sector vitivinícola, los productos se establecen dentro del rango de precios que el producto merece según sus características organolépticas, botella, etiqueta, entre otros costos. Esto es una oportunidad para la empresa que decide lanzarse en un rango de precios competitivos si posee un producto con una marca fuerte y buenas estrategias de publicidad y promoción, de modo de encarar una fuerte penetración en el mercado.

- **Relación del competidor con los proveedores**

Al ser un producto masivo y de producción a gran escala, la relación con los proveedores se intensifica y se obtienen lógicamente mejores precios, entregas y formas de pago. Esto produce una amenaza para los pequeños productores los cuales desarrollan mínimas producciones.

- **Posibilidad de integración hacia atrás y hacia adelante**

Son muchas las bodegas que buscan integrarse en forma vertical con distintos eslabones de la cadena productiva. Existen varias bodegas reconocidas que se encuentran parcialmente integradas, principalmente en cuanto al abastecimiento de las materias primas, poseen los viñedos, si bien en algunos casos tienen la necesidad de comprar este producto, por su capacidad de compra mantienen excelentes relaciones con sus proveedores. También se ven cuasi-integradas hacia adelante por tener una gran capacidad de almacenamiento en cámaras frigoríficas, así como también contar con camiones propios, con lo que mejoran la entrega de sus productos, siendo esta una variable manejada por la empresa.

Es importante destacar, que para los ingresantes al sector esto es una gran amenaza, ya que si bien existe la posibilidad de integrarse con sus proveedores a futuro, es muy grande la inversión que deberían hacer para ponerse a la altura de sus competidores.

- **Posibilidades de integración horizontal**

Esta variable se transforma en una ventaja para empresas que están ingresando al sector y deciden direccionar una parte de sus esfuerzos a la producción de vinos orgánicos. Ellos tiene la posibilidad de generar estrategias conjuntas ya sea con los productores de las materias primas certificadas, en caso de no tener fincas evaluadas bajos estas normas y/o con bodegas que sean propietarios de los activos físicos requeridos para tal elaboración, como son los tanques, fraccionadoras, entre otras.

De esta forma, aunque la rentabilidad se dividirá entre ambos partícipes, el ingreso al mercado se verá facilitado por unir los esfuerzos y se conseguirá una mejor posición en el mercado gracias a los conocimientos conjuntos que las empresas invertirán en el proyecto.

- **Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado**

Las empresas con gran posicionamiento de sus marcas poseen mayor penetración en el mercado, gracias al valor empresario que han generado a lo largo de su historia, se hace difícil para los pequeños productores con marcas nuevas competir con marcas tan posicionadas por lo que no es un producto fácilmente diferenciable.

Luego estableceremos las variables analizadas anteriormente en el cuadro respectivo, considerando las siglas desarrolladas en la pagina 19.

Tabla N° 3: Análisis de las variables de nivel 1: competencia

Variables de Nivel 1	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Acciones competitivas (empresa/competencia)						
Grado de iniciativa de la competencia	Alta		X			2
Capacidades de los competidores más importantes	Alta	X				1
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Alta		X			2
Políticas de precios de los competidores	Agresiva		X			2
Relación del competidor con los proveedores	Alto		X			2
Posibilidad de integración hacia atrás y hacia adelante.	Alto	X				1
Posibilidades de integración horizontal	Alto			X		4
Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado	Alto		X			2
VALOR FINAL						2

Analizadas las variables relacionadas con la competencia el sector resulta **NO ATRACTIVO**

2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2

2.1. PROVEEDORES

- **Número de proveedores importantes**

Con la limitación de las importaciones, el número de proveedores de maquinarias vitivinícolas, se ha visto reducido a los que se encuentran localizados en el país. Con respecto al suministro de materias primas, esto es botellas, corchos, levaduras, entre otras, existen mayor cantidad de proveedores en Mendoza, ya que es un nicho de mercado muy interesante para ellos.

- **Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor**

Por la razón explicada anteriormente visualizamos una baja posibilidad de adquirir productos sustitutos, con esto las empresas se ven obligadas a comprarle a un mismo proveedor. Cabe destacar que las calidades de sus productos son inmejorables, pero no deja de ser perjudicial para las empresas no poseer un producto que compita con el proveedor líder.

- **El poder de negociación de los proveedores de uva**

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

- **El poder de negociación de los proveedores de equipamiento de bodega**

Este se puede considerar alto; ya que la mayoría de las máquinas son importadas, y sólo un pequeño grupo de empresas tienen la exclusividad de estas marcas extranjeras.

- **El poder de negociación de los proveedores de insumos para la elaboración**

Cuando hablamos de insumos para la elaboración tenemos a las levaduras, aditivos, ácido tartárico, nutrientes; los cuales no tienen un alto poder de negociación debido a que en la región existe una gran cantidad de empresas especializadas en estos rubros.

- **El poder de negociación de los proveedores de insumos para el fraccionamiento**

En lo que respecta a elementos necesarios para fraccionar el vino, por ejemplo, placas de filtrado, corchos, etiquetas, cápsulas, cajas; tampoco tienen un elevado poder de negociación dado que existe una amplia gama de estos vendedores. Dentro de este rubro de proveedores de insumos, se debe hacer una mención especial para el caso de los proveedores de botellas de vidrio, los cuales tienen mayor poder de negociación, ya que en Mendoza existe una única empresa reconocida que se encarga de abastecer a la mayoría de las bodegas, lo que implica un leve aumento en los costos y una limitación en cuanto a modelos.

- **Diferenciación de los productos del proveedor**

Los proveedores poseen alta calidad en sus productos, y debido a la baja oferta de estos productos, estos se encuentran en una posición inmejorable.

- **Costo de cambio de los proveedores**

El costo es medio ya que existen relativamente pocos proveedores de productos para el sector vitivinícola con excelentes calidades, pero es importante destacar que las relaciones con

los proveedores se van desarrollando y las empresas ponen mucho esfuerzo para mantenerla, porque las calidades deben mantenerse a lo largo del tiempo.

En el caso de las variables de nivel 2, serán analizadas de la misma forma que las variables de nivel 1. Considerando el mismo cuadro y las definidas siglas.

Tabla N° 4: Análisis de las variables de nivel 2: proveedores

Variables de Nivel 2	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Proveedores						
Número de Proveedores importantes	Pocos		X			2
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo		X			2
El poder de negociación de los proveedores de uva	Bajo				X	5
El poder de negociación de los proveedores de equipamiento de bodega	Alto		X			2
El poder de negociación de los proveedores de insumos para la elaboración	Bajo				X	5
El poder de negociación de los proveedores de insumos para el fraccionamiento	Bajo			X		4
Diferenciación de los productos del proveedor	Alto		X			2
Costo de cambio de los proveedores	Medio		X			2
VALOR FINAL						3

Analizadas las variables de los Proveedores, el sector es **MEDIANAMENTE ATRACTIVO**.

2.2. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

δ Barreras creadas por los competidores (o directas):

- Economías de escala

En los sectores maduros de la industria, como es el caso del vitivinícola, la mayor participación de mercado permite bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala de producción y comercialización alcanzadas. Esta situación le permite a las empresas competidoras que se encuentran en estas escalas, mantener precios promedios de mercado, pudiendo impulsar una baja en los mismos, aumentando así su rentabilidad. Cualquier competidor que desee ingresar al sector lo debe hacer a los mismos precios, esto podrá realizarlo únicamente si cuenta con buenas fuentes de financiamiento que le permita sostener las pérdidas iniciales y le den experiencia en la industria.

- Diferenciación del producto

En la medida que los productores agreguen a sus productos elementos diferenciadores, como es el adherir a las normas orgánicas, esto desalentará a los potenciales ingresantes. Es aquí

donde la empresa posee una ventaja de poseer este punto de diferencia, considerando el segmento al que se atiende, los cuales buscan productos con mayores atributos y es a esto a lo que le dan más valor.

- Identificación de la marca

En el sector, existen marcas verdaderamente posicionadas, lo que implica, debido al segmento de clientes al que apuntamos, una barrera de ingreso. Nuestros consumidores no se fidelizan demasiado con las marcas, por el hecho de que buscan nuevos productos, pero si poseen marcas en su mente que las consideran mejores, ya sea por el tiempo que llevan estas marcas en el mercado, o por los atributos diferenciadores que han logrado desarrollar. De este modo se considera una leve amenaza para el ingreso la identificación de la marca, ya que para lograr posicionarla se necesita mucho tiempo y esfuerzos.

- Costo de cambio

La diferenciación del producto, la identificación de la marca, las economías de escala son factores que elevan el costo de cambio de los clientes hacia una nueva marca. Si los clientes observan una fuerte lealtad a la marca o bien su valor percibido está asociado a al precio bajo, estará poco dispuesto a pasar su demanda a nuevos productos. El consumidor objetivo no mantiene una fuerte lealtad con las macas, pero si posee un alto valor sobre el precio con lo que el costo de cambio hacia los productos de la empresa no será alto, debido a que éstos pertenecen a un segmento de precios medios.

Tabla N° 5: Análisis de las variables de nivel 2: posibles ingresantes

Variables de Nivel 2	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Barreras creadas por los competidores (o directas)						
Economías de escala	Altas	X				1
Diferenciación del producto	Alta				X	5
Identificación de la marca	Alta				X	5
Costo de cambio	Medio			X		4
VALOR FINAL						3,75

Atractivo del sector según la variable analizada posibles ingresantes, es **MEDIO**.

2.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos**

La existencia de productos sustitutos es amenazadora, primero analizando el producto vino tradicional en contraposición al vino orgánico, el tradicional será más económico por lo que no poseen las limitaciones y los altos costos de aplicar a las normas orgánicas, además de ser un producto conocido. Segundo, comparando con otro tipo de productos como es la cerveza o los aperitivos, estos pueden suplir las funciones que el consumidor busca en el vino, como es el placer y la socialización, y entonces el precio será la variable que haga que se consuma uno u otro producto. Como sabemos el precio de la cerveza es relativamente menor que el del vino, y su consumo también mayormente en el sector de jóvenes. Es aquí donde debemos estar muy atentos, considerando una demanda acostumbrada a consumir cerveza, pero con un gran interés sobre el vino debido a que pertenecen a Mendoza que es una región vitivinícola por excelencia.

Actualmente, poseemos la ventaja de que la organización del sector vitivinícola por intermedio de Coviari y del Plan estratégico 2020 han logrado organizarse para hacer frente a los productos sustitutos, promocionando la marca “Vino Argentino”. Una de las acciones tomadas en los últimos tiempos referidas a la promoción del vino argentino es la declaración realizada en noviembre del 2011, en la cual, el Vino fue nombrado como Bebida Nacional, por la Presidencia de la Nación. Otra medida aún más reciente e impulsada por los gobiernos de Mendoza y San Juan y el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), consiste en un convenio firmado con la Federación Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra): la elaboración y venta de una “vino turista”, a través del cual se busca que toda persona tenga la oportunidad de tomar un vino económico, de calidad y a precios más que accesibles.

- **Costo de cambio para el comprador**

El costo de cambio del consumidor al que atendemos es alto, ya que es un consumidor joven, principalmente mujeres, que se inclina mayormente por la cerveza, aperitivos, y espumantes, aunque se puede entrever un aumento en el interés de consumir vino. Hoy los mendocinos, están en una constante búsqueda de conocimiento sobre la cultura del vino y el producto en sí, y esto se sacrifica a la hora de consumir otro producto. Por lo que el sector ha aumentado las actividades en las que los jóvenes puedan tener un acercamiento hacia vino, y poder darle a conocer las características de este.

Tabla N° 6: Análisis de las variables de nivel 2: productos sustitutos

VARIABLES DE NIVEL 2	TIPIFICACIÓN	GA	LA	LO	GO	VALOR
Productos Sustitutos						
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta			X		4
Costo de cambio para el comprador	Medio			X		4
VALOR FINAL						4

El atractivo del sector según la variable productos sustitutos es **MEDIANAMENTE ALTO**.

2.4. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

δ Actores estatales:

- Contribución de entidades mixtas de desarrollo

Existe un gran apoyo de las instituciones como ProMendoza, Bodegas de Argentina y Wine of Argentina para los productores mendocinos. Estos desarrollan planes de acción para colaborar con las bodegas en cuanto a la comunicación de sus productos, regulaciones específicas, nuevos mercados a los cuales se puede acceder. Por lo que se evidencia una clara oportunidad para las empresas que están ingresando al sector, ya que existen estas entidades que colaboran con información y acompañan a estos ingresantes.

- Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades

En el sector intervienen principalmente tres entes descentralizados, pertenecientes al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

✓ INV - Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Ente descentralizado, con autarquía técnica, funcional y financiera, y jurisdicción en todo el territorio de la Nación, como organismo competente para entender en la promoción y el control técnico de la producción, la industria y el comercio vitivinícolas.

“La Visión del INV es la de guiar y controlar a la Industria Vitivinícola en forma eficiente, hacia la elaboración de productos genuinos y aptos para el consumo, que cumplan con estándares de calidad a nivel internacional, apoyando el desarrollo de la cadena de valor vitivinícola para afianzar el reconocimiento de los vinos argentinos en el mundo, dotando de

ética y transparencia a todas sus acciones, fortaleciendo el sentido de pertenencia y de respeto entre todos sus integrantes, alentando y coordinando el accionar de las empresas y demás organismos del Estado, así como promoviendo un crecimiento armónico de todos los actores involucrados en el Sector Vitivinícola Argentino. Contemplando, además, el control de alcoholes dentro del real contexto de esta esfera industrial, acompañando su crecimiento y adaptando la fiscalización a los nuevos lineamientos que este sector industrial va incorporando".

"La Misión del I.N.V. será la de sistematizar y simplificar la normativa vigente, modernizando su estructura orgánica para adaptarse a los requerimientos del sector, incorporando tecnología de punta y certificando normas de calidad internacional para sus procesos, poniendo un enorme énfasis en la participación del país en los diferentes foros vitivinícolas internacionales y procurando que su personal mantenga el más alto nivel de motivación, capacitación y manejo de la información, acorde a las necesidades que le impone la comunidad, tanto a nivel local como a nivel internacional."

Algunas acciones del INV son las siguientes:

- Planificar la fiscalización de vinos y alcoholes considerando los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- Coordinar el registro, autorización y control de origen de los vinos (Ley N° 25.163).
- Es enlace con el Estado Nacional respecto del Plan Nacional de Gobierno Electrónico.
- Coordinar, supervisar y organizar la ejecución de los planes de fiscalización vitivinícola y de alcoholes.
- Coordinar el flujo de información desde y hacia las Delegaciones con las distintas áreas del Organismo.
- Controla y determinar el cumplimiento de la relación costo-beneficio de los planes de fiscalización.
- Elaborar la normativa necesaria para mantener uniformado el funcionamiento de los laboratorios del Organismo.
- Promueve la oficialización de métodos de análisis de control de productos vitivinícolas y alcoholes, asegurando la provisión de todos los elementos e instrumental necesario para que los laboratorios funcionen adecuadamente, ejerciendo la supervisión de su tarea.
- Analizar y evaluar las innovaciones tecnológicas y de métodos de análisis puestos en vigencia por otros países con el objeto de optimizar la fiscalización.
- Realizar ensayos y estudios necesarios para la incorporación a la normativa vitivinícola argentina, de nuevas prácticas enológicas e insumos de uso enológico.

- Elaborar las estadísticas sobre el sector vitivinícola, aportándolas al Sistema Estadístico Nacional, a la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) y a los sectores público y privado nacionales y extranjeros como base para la toma de decisiones.

A su vez el INV participa activamente en conjunto con la Corporación Vitivinícola Argentina, en el desarrollo del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020 (PEVI), el cual busca la integración en la industria vitivinícola. Aquí participa aportando información sobre cada una de las bodegas involucradas, sirve de nexo entre las mismas y los entes públicos como la aduana y AFIP. Todos ellos recursos necesarios para el cumplimiento del PEVI, que contempla el crecimiento, posicionamiento y sustentabilidad de la vitivinicultura del país, asegurando que sus vinos respondan siempre a las necesidades de los consumidores, desarrollando el mercado latinoamericano, apoyando el crecimiento de pequeños productores e integrándolos rentablemente en el negocio vitivinícola.

✓ SENASA - Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Organismo del Estado argentino encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal y verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. El Senasa entiende asimismo en la fiscalización de la calidad agroalimentaria, asegurando la aplicación del Código Alimentario Argentino para aquellos productos del área de su competencia.

También es de su competencia el control del tráfico federal, importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

En síntesis, planifica, organiza y ejecuta programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

Algunas acciones del Senasa:

- Prevenir, diagnosticar, controlar y erradicar las enfermedades de los animales y las de ese origen, transmisibles al hombre, así como las plagas y enfermedades que afecten a los vegetales, instrumentando y promoviendo la acción sanitaria y fitosanitaria en todo el territorio nacional.
- Emitir las certificaciones que correspondan, tanto en el ámbito nacional como en lo referente a exportaciones e importaciones.
- Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones a las que están sujetas las personas físicas o jurídicas en actos o situaciones relacionados con el ámbito de su competencia.

- Registrar, habilitar, clausurar y fiscalizar plantas de procesamiento, acondicionamiento, almacenamiento, transporte y comercialización de los productos del área de su competencia.
- Registrar, autorizar o prohibir los agroquímicos.
- Elaborar, proponer, fiscalizar y controlar las normas técnicas de sanidad y calidad de los animales y vegetales, productos, subproductos y derivados, así como aquellas referidas a los principios activos, productos agroquímicos o biológicos.

✓ INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, creado en 1956 y desde entonces desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, regiones y territorios para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país.

Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación.

La institución tiene presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende: una sede central, 15 centros regionales, 5 centros de investigación, 50 estaciones experimentales, 16 institutos, más de 300 Unidades de Extensión (ver mapa institucional). Por su parte, dos entidades privadas creadas por la Institución en 1993, Intea S.A. y Fundación ArgenINTA, se suman para conformar el Grupo INTA.

El resultado del trabajo del INTA le permite al país alcanzar mayor potencialidad y oportunidades para acceder a los mercados regionales e internacionales con productos y servicios de alto valor agregado.

δ Actores no estatales

- Contribución de organizaciones

El Fondo Vitivinícola Mendoza es un organismo público no estatal dedicado específicamente a la promoción integral de la vitivinicultura en Argentina. Fue creado en 1994 (por Ley 6216) y en él participan las entidades vitivinícolas del sector privado y el Gobierno de la Provincia de Mendoza. Su misión es promover el consumo del vino en Argentina, la difusión

de su cultura y el crecimiento integral de toda la actividad, a través de estrategias y acciones de comunicación.

Su política de promoción se basa en una fuerte apuesta a la calidad de los vinos argentinos. De la mano de la comunicación genérica, lleva adelante acciones transversales que apuntan a que el vino gane protagonismo en las consideraciones y elecciones del consumidor.

Desde 2005, el Fondo Vitivinícola es la Unidad Ejecutora de la campaña “Vino Argentino. Un buen vino”, que financia la Corporación Vitivinícola Argentina, en el marco del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020.

El organismo provee datos sobre el sector a instituciones, productores, bodegas y medios de comunicación. Organiza y financia eventos de trascendencia turística, cultural, social y económica de interés para la vitivinicultura, como así también investigaciones académicas y de divulgación que contribuyen a incrementar el interés por el vino y su cultura. En su tarea de promoción, ha extendido redes de capacitación a consumidores y grupos de interés: docentes, sommeliers, prensa, operadores turísticos, trabajadores gastronómicos, supermercados y vinotecas, estudiantes de carreras afines, entre otros.

Otros organismos no estatales que contribuyen al sector son las certificadoras, encargadas de controlar y fiscalizar los movimientos, elaboración y desarrollo de los productos que se lanzan al mercado. Estas habilitan a las empresas, luego de haberse adecuado a las normas existentes, a lanzar el producto con los requerimientos necesarios para ser calificados como orgánicos.

En la tabla tipificamos las variables para poder analizarlas numéricamente, evaluándolas en gran amenaza (GA), leve amenaza (LA), leve oportunidad (LO) y gran oportunidad (GO), determinando un valor entre 1 y 5.

Tabla N° 7: Análisis de las variables de nivel 2: actores estatales y no estatales

Variables de Nivel 2	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Actores estatales						
Contribución de entidades mixtas de desarrollo	Alta				X	5
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades.	Alta			X		4
Actores no estatales						
Contribución de organizaciones no gubernamentales	Alta			X		4
VALOR FINAL						4,33

Atractivo del sector según la variable analizada actores estatales y no estatales es

MEDIO ALTO.

3. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3

3.1. VARIABLES ECONÓMICAS:

- Perspectivas de crecimiento del Producto Bruto Nacional

Según datos oficiales el crecimiento del PBI es del 4,4%. Otras fuentes de estudios privados, difieren de esto, y sitúan el crecimiento en un promedio del 3,35%. Un análisis optimista de la situación se deja entrever, basado principalmente en un rebote de la economía por un crecimiento de la economía Brasileira y una mejor cosecha 2013 sumado a altos precios de los commodities, pero con inconsistencias del modelo que actúan como un freno para tener una recuperación más vertiginosa.

Si bien es notable la caída que ha existido en el PBI en los períodos anteriores, este análisis deja entrever una leve reactivación de nuestra economía.

- Costo del crédito (tasa de interés)

La tasa de interés promedio para plazos fijos en pesos de 60 ó más días para el primer trimestre de 2013 promedió el 12,8% nominal anual. En la comparación anual resultó ser 1,2 puntos básicos mayor al mismo trimestre del año anterior, y en comparación intertrimestral descendió 1,7 puntos básicos.

Entre 2004 y 2009 la tasa de interés pasiva fue creciendo año a año, alcanzando su pico máximo de 12,4% en 2009. A partir de allí esta variable comenzó a decaer, siendo el promedio anual de 2010 del 10% nominal. A partir del año 2011 se revierte esta tendencia y en el 2012 la variable se estabilizó entre 11% y 12% para los primeros tres trimestres. En el último trimestre del año pasado se produjo una fuerte suba que aumentó el promedio casi a los máximos de la última década para los depósitos en peso. Podemos identificar un punto débil de nuestra economía.

- Nivel de ingreso de la población

Advertimos un leve crecimiento en el ingreso per cápita familiar, aunque no debemos dejar de lado la creciente inflación que se registra por lo que el poder de compra de los consumidores se ve afectado. Esto se puede visualizar en la comparación entre los ingresos nominales y reales.

Tabla N° 8: Nivel de ingreso de la población

	Estrato I ⁽¹⁾		Estrato II		Estrato III	
	Ingresos					
	Medio nominal	Medio real	Medio nominal	Medio real	Medio nominal	Medio real
Primer semestre 2010	466	272	1.180	688	2.923	1.705
Segundo semestre 2010	495	277	1.259	704	2.942	1.645
Primer semestre 2011	642	342	1.478	787	3.255	1.734
Segundo semestre 2011	734	373	1.772	901	3.927	1.998
Primer semestre 2012	870	420	1.977	956	4.144	2.003
Segundo semestre 2012	972	448	2.347	1081	5.137	2.366

Nota:

(1) La población que percibe ingresos se clasifica en deciles, ordenados de menor a mayor ingreso. Cada decil contiene al 10% de la población.

El Estrato I (bajo) agrupa a los 4 primeros deciles, el Estrato II (medio) a los deciles de 5 a 8 y el Estrato III (alto) a los deciles 9 y 10.

Fuente: DEIE, en base a la EPH (Encuesta permanente de Hogares).

- Consumo global

Según datos estadísticos proporcionados por el INV, el consumo de vinos en el país ha tenido un leve aumento con algunos altibajos, en el primer cuatrimestre del año, y podemos visualizarlo en las siguientes tablas.

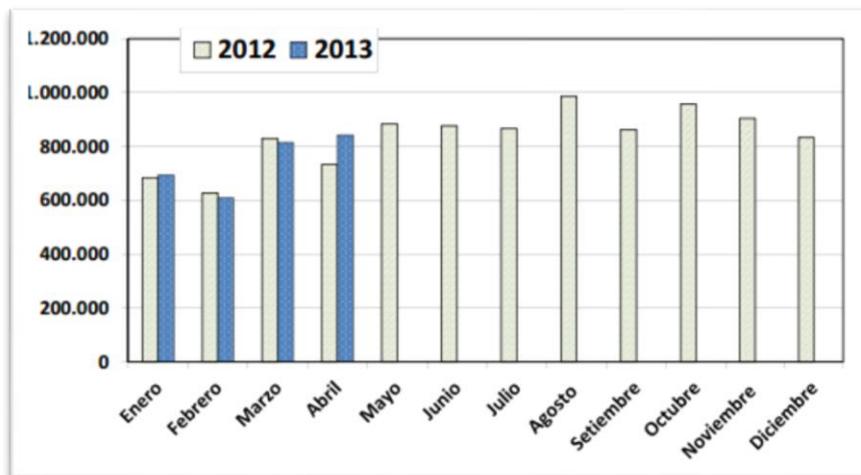
Tabla N° 9: Consumos de vino en Argentina

TOTAL PAIS			
MESES	2012	2013	Dif % año anterior
total 4 meses	2.876.764,80	2.961.716,47	2,87%
Promedio mensual	719.191,20	740.429,12	2,87%
Enero	684.375,77	694.188,78	1,41%
Febrero	628.478,16	609.157,78	-3,17%
Marzo	830.561,64	815.386,87	-1,86%
Abril	733.349,23	842.983,04	13,01%
Mayo	883.609,72		
Junio	876.910,49		
Julio	867.205,95		
Agosto	986.928,08		
Septiembre	863.760,51		

Octubre	957.220,37		
Noviembre	904.491,63		
Diciembre	833.944,79		
TOTAL	10.050.836,34		

Fuente: INV, Estadísticas de Despachos de vino 2013.

Gráfico N° 1: Salidas de vino para consumo en Argentina en hectolitros



Fuente: INV, Estadísticas de Despachos de vino 2013.

- Tasa de empleo

En el primer trimestre de 2013, en el Gran Mendoza, la tasa de empleo alcanzó el 41,8%, ubicándose 0,2 puntos básicos por debajo de lo registrado en el último trimestre del año 2012. Por lo que vemos en el gráfico siguiente, la misma ha tenido un comportamiento alto y sostenido con el paso del tiempo, con lo que podemos evidenciar una oportunidad para el sector.

- Tasa de desempleo

En el primer trimestre del 2013, fue de 3,7%, ubicándose 0,1 puntos básicos por encima del valor registrado el trimestre anterior. Si se compara esta tasa con la registrada en igual periodo de 2012, se observa una caída de 1 punto básico.

Respecto a esta variable podemos decir que mantiene un comportamiento similar al de la tasa de desempleo, constante.

Gráfico N° 2: Comparativo tasa de empleo y desempleo



Fuente: DEIE

- Política monetaria

Con una Inflación alta durante el periodo 2007-2013 (y mayor a 25% anual en 2012), un tipo de cambio cuasi-fijo generó un atraso cambiario, apareció la nueva cotización del Dólar, el llamado “Dólar Blue” y la consecuente “brecha cambiaria” (diferencia entre el dólar oficial y el “blue”) la cual se ha mantenido hasta el fin del 2012 en torno al 30% y una política monetaria expansiva basada en la emisión monetaria (cercana al 40%). Nos encontramos frente a una gran amenaza de “devaluación” de nuestra moneda, frente a lo que las empresas deberán esforzarse para enfrentar esta situación haciendo una eficiente utilización de sus recursos. La Argentina está cara en Dólares, por lo que puede verse una mínima oportunidad para los productores al inclinarse por el mercado interno.

Juan Carlos Pina, gerente de Bodegas de Argentina, reflexiona: “desde hace 3 años el dólar crece al 5% anual, frente a un incremento en los costos en dólares del 25%”. Esto demuestra la clara situación que enfrentan las empresas del sector vitivinícola frente a las políticas monetarias planteadas.

- **Política fiscal**¹²

Nuevos tributos, altas tasas de crecimiento del PBI y un menor grado de informalidad aumentaron la presión tributaria nacional: pasó de representar el 17,3% del PBI en 2001 a 28,7% en 2010. Entre otras medidas, la implementación de retenciones, la actualización del mínimo no imponible del impuesto a las ganancias y la eliminación de la tabla de exenciones diferenciales. Generaron un aumento de los ingresos del Estado estableciéndose un papel más activo de éste en materia de distribución del ingreso. Estas políticas caen en contra de las pequeñas empresas que son quienes cargan en sus espaldas el abastecimiento de dichas políticas.

- **Tasa de inflación**

De nuevo aquí nos encontramos con que las previsiones de Gobierno y empresas privadas diferirán enormemente. De hecho, la diferencia entre ambos datos podría ser de más de 18 puntos ya que algunos prevén que la inflación será cercana al 27,5% mientras que el Gobierno mantiene que ésta no superará el 10,50%.

Si bien tenemos una alta tasa de inflación, las políticas gubernamentales están incentivando la producción y el consumo interno, además de que se ha vuelto un país caro en Dólares, por lo que las acciones de dirigir las estrategias hacia el mercado interno pueden ser de buena aceptación.

- **Tasa de cambio de la moneda**

El tipo de cambio promedio se ubicó en torno a los 5.36 \$/US\$, lo que implicó una devaluación del peso argentino del 15,5% respecto al mismo periodo del 2012, según los datos oficiales. Aunque es de público conocimiento la creación del “dólar blue” el cual se acerca a la cotización que debería tener el peso. Consideramos que el peso devaluará más aún, ya que mantener un tipo de cambio en \$5,01 es un absurdo que está comenzando a contaminar la economía argentina.

- **Nivel de actividad**

En el 2012 Argentina creció un 1,9% según cifras oficiales y para 2013 se espera un crecimiento del 3,5%, según el informe de la CEPAL del 2 de octubre de 2012. En la provincia de Mendoza durante el 2012 el crecimiento fue del 2,2%, impulsado por los sectores de: Comercio, Restaurantes y Hoteles (3,5%) y Servicios Sociales, Comunales y Personales (5,3%).

¹² Política Fiscal Argentina. Disponible en: http://www.agenda-presidencial.org/index.php?option=com_content&view=article&id=309&Itemid=201

Para 2013 la proyección arroja un incremento del 3,6%, lo que implicará una oportunidad para las empresas nacionales.

3.2. VARIABLES SOCIALES-CULTURALES-DEMOGRÁFICAS

- Distribución de la población según edad y sexo

Análisis de la población de la Provincia de Mendoza, por sexo y grupos quinquenales de edad, en una proyección al año 2010 y 2015.

Tabla N° 10: Distribución poblacional en Mendoza

Provincia de Mendoza						
Edad	2001			2005		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
	Porcentaje					
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-14	28,5	29,7	27,4	27,0	28,1	26,0
15-64	62,2	62,2	62,1	63,2	63,4	63,0
65 y más	9,3	8,1	10,5	9,8	8,5	11,0

Edad	2010			2015		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
	Porcentaje					
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0-14	25,6	26,5	24,7	24,7	25,6	23,9
15-64	64,0	64,5	63,6	64,1	64,7	63,5
65 y más	10,4	9,0	11,7	11,2	9,7	12,6

Fuente: INDEC, elaborado en base a los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Según la proyección estimada para el 2015, la mayor parte de la población (el 60% aproximadamente) se ubica entre los 15 y 65 años. La misma se corresponde con las edades del segmento al que se dirige la oferta de vinos orgánicos.

- Nivel de instrucción alcanzado

Si segmentamos la población por el nivel de instrucción alcanzado podemos observar los siguientes resultados:

Tabla N° 11: Distribución de la población de Mendoza según el nivel de instrucción

		Máximo nivel de instrucción alcanzado	
		Secundario incompleto	Secundario completo o mas
	Población de 15 años o mas		
Total provincia de Mendoza	1.121.272	782.752	338.520
	100%	69,80%	30,19%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Esto nos revela que la sociedad mendocina, analizada en términos poblacionales, posee mayores porcentajes de personas con un nivel de instrucción menor al secundario completo. Esto lo podemos visualizar analizando todo el conjunto poblacional, pero cabe destacar que el segmento de consumidores que alcanzará nuestra oferta si posee un alto grado de instrucción alcanzado, y este es el que se ubica en el corazón del Gran Mendoza.

- **Capacidad de ahorro en el hogar**

Según datos obtenidos en la Encuesta de la Deuda Social del Bicentenario.

Tabla N° 12: Capacidad de ahorro en el hogar en Mendoza

	Gran Mendoza	Características del hogar					
		Educación del jefe		Estrato Socioeconómico			
		Hasta secundario incompleto	Secundario completo (y más)	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto
Capacidad de ahorro en el hogar							
Les alcanza y pueden ahorrar algo	10,5	6,3	15,4	1,3	7,8	11,4	21,5
Les alcanza pero no pueden ahorrar	53,8	47	61,7	35,1	44,5	62,6	69,9
No les alcanza	35,7	46,7	22,9	63,6	47,7	26,1	8,8

Fuente: Encuesta de la Deuda Social del Bicentenario

Al analizar la variable disponibilidad del ingreso para el ahorro y el consumo, con esto decimos, capacidad de los ingresos de los hogares para cubrir sus consumos básicos y generar ahorro, podemos observar que en cuanto a la capacidad de ahorro en los hogares del Gran Mendoza es del 10,5%, en contraposición a los hogares en los que no pueden ahorrar y los que no tienen ingresos suficientes para vivir (53,8% y 35,7% respectivamente).

Si hacemos el análisis del consumo y ahorro según el nivel educativo del principal sostén económico del hogar, surge que son los hogares cuyo jefe ha finalizado los estudios secundarios (y más) quienes presentan mejores condiciones económicas. Asimismo, entre quienes tienen el secundario incompleto solo el 6,3% tiene la posibilidad de ahorrar y al 46,7% no le alcanzan sus ingresos para vivir. En hogares donde los jefes si tienen el secundario

completo, la situación de ahorro se triplica (15,4%) al mismo tiempo que disminuyen los hogares a los cuales sus ingresos no les alcanza (22,1%).

Claro está que estas variables se encuentran en mayor relación con los estratos sociales. Así la insuficiencia de ingresos es más alta en el estrato más bajo/pobre (63,6%) y desciende a medida que aumenta el estrato socioeconómico. Y quienes tienen más probabilidades de ahorrar son los de mayores niveles socio-económicos, los cuales serán el objetivo de las políticas emprendidas por la empresa, por lo que se estima una oportunidad.

- Componentes psicosociales del bienestar

Aquí se realiza una evaluación de las condiciones fundamentales para el desarrollo humano, entre ellas, las opciones que permiten que las personas gocen de una vida larga, saludable y creativa.

Tabla N° 13: Componentes psicosociales de la población mendocina

	Gran Mza.	Características del Individuo							Características del hogar			
		Sexo		Grupos de Edad			Nivel Educativo		Estrato Socioeconómico			
		Varón	Mujer	18 a 34 años	35 a 59 años	60 años y más	Hasta secundario incompleto	Secundario completo (y más)	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto
<u>Dimensión Afectiva</u>												
Malestar Psicológico	21,9	17,8	25,5	17,7	26	22,3	27,4	16,4	27,2	30,7	17,6	11,8
<u>Dimensión Cognitiva</u>												
Disconformidad con las propias capacidades	9,1	8,9	9,2	7,1	11,9	7,5	12,9	5,3	15,6	13,4	5,7	1,9
Estar "muy conforme" con las propias capacidades.	30,8	33,7	28,4	29,7	29,6	35,5	24,6	37,1	21,3	25,9	29,8	49,4
<u>Dimensión relativa al Placer</u>												
Déficit de Ocio, Placer	28,5	26,7	30,1	26,2	35,1	21,4	35	22,4	36,8	34,7	25,1	16,6
Déficit de ejercicio Físico	42	38,6	45,4	33,3	49,4	44,6	52,7	31,3	54,4	49,7	37,4	26,1
Déficit de tiempo de Libre	64,4	64,1	64,7	66,7	76,5	37,3	52,7	31,3	54,4	49,7	37,4	26,1
No poder disfrutar del tiempo libre	25,5	24,8	26,1	27,1	28,7	16,7	28	23	26,5	34,7	23,1	16,8
<u>Dimensión Espiritual</u>												
Encontrar la paz espiritual	84,1	79,9	87,7	79	88,2	86,1	82,8	85,5	78,4	86,3	85,4	85,6

Fuente: Encuesta de la Deuda Social del Bicentenario

Estas variables, las afectivas en cuanto al malestar psicológico, las cognitivas, las relativas al placer y las del encuentro con la paz espiritual, tienen su significancia en este estudio, debido a que el vino, es un producto que se consume principalmente en ocasiones de encuentros, placer, compartir, por lo que el estado psíquico, sentimental y del cuerpo de las personas que serán objetivo del producto son un componente muy relevante.

Dentro de la Dimensión afectiva, en lo que respecta al malestar psicológico, variable que mide el déficit de las capacidades emocionales de las personas que permiten responder a las demandas ordinarias de la vida cotidiana, desenvolverse socialmente y tener relaciones satisfactorias con los otros. Para la población del Gran Mendoza, se observa que quienes presentan mayor incidencia de esta variable son las personas entre 35-59 años y con nivel educativo hasta el secundario incompleto. La estratificación socioeconómica, muestra una relación inversa con respecto al indicador: a medida que sube el estrato, disminuye el malestar psicológico.

En la Dimensión cognitiva, al analizar los distintos indicadores, se definen las percepciones de las personas acerca de cuán disconformes se sienten con sus capacidades para afrontar adecuadamente los sucesos e imprevistos de la vida diaria. Este índice tiene mayor preponderancia en mujeres, de edades de entre 35 y 59 años, pertenecientes a un estrato socioeconómico bajo. En contraposición podemos encontrar quienes si se sienten muy conformes con las propias capacidades, aquí podemos reconocer en su mayoría a los varones con un nivel educativo alto y con un nivel socioeconómico alto.

Examinando la Dimensión relativa al placer se observa que los niveles de déficit tanto del ocio o placer, ejercicio físico y tiempo libre se ven más altos en las mujeres que en los varones de edades de jóvenes. Se visualiza una diferencia según los estratos socioeconómicos, donde el déficit de tiempo libre se da en las personas de un nivel medio/alto, mientras que el déficit de ocio y ejercicio físico se ve en los estratos de menor nivel.

En cuanto a la Dimensión espiritual, del análisis sociodemográfico y por nivel educativo, se desprende que son las mujeres adultas entre 35 y 59 años las que tienen más propensión a encontrar la paz espiritual. El análisis socioeconómico nos muestra que son los estratos más bajos los que tienden a encontrar la paz espiritual, sumado a los que, según en nivel educativo, tienen la secundaria completa.

- **Uso de los medios de comunicación**

Tabla N° 14: Utilización de los medios de comunicación

	Características del Individuo								Características del hogar			
	Sexo		Grupos de Edad			Nivel Educativo			Estrato Socioeconómico			
	Varón	Mujer	18 a 34 años	35 a 59 años	60 años y más	Hasta secundario incompleto	Secundario completo (y más)	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	
Medios de Comunicación												
Confianza	41,8	18,8	27,7	26,4	25	22,9	26,3	21,4	26,1	27,2	20,2	21,7
Uso de Radio	54,6	57,6	57,3	51,4	57,3	68,5	51,2	62,5	45,6	63,3	61	58,7
Uso de Televisión	93,9	91,9	91,1	90,8	90,4	94,8	92,1	91	92,3	92,9	89,4	91,6
Uso de Periódicos	58,4	42	44,5	38	47,1	45,2	26,1	57,2	17,4	36,3	52,8	62,1
Uso de Internet	24,4	31,9	25,6	37,3	26,6	16,5	11	42,6	4,8	12,1	38,6	53,2

Fuente: Encuesta de la Deuda Social del Bicentenario

Analizando la confianza que posee la población mendocina en los medios de comunicación según la edad, los niveles de confianza más altos viene dado en los jóvenes entre 18 y 34 años (26,4%). Siguiendo con el análisis, según el nivel educativo, se observa que las personas con niveles más bajos son quienes tienen mayor confianza en los medios. Y por último se visualiza que a mayor estrato socioeconómico, disminuye la confianza en los mismos.

En lo que respecta a los usos de los medios de comunicación para informarse, observamos que el medio más utilizado en el gran Mendoza es la televisión (58,4%), seguido por los periódicos (58,4%), la radio (54,6%) y finalmente el uso de internet (24,4%).

- Radio: mayormente utilizada por personas mayores a 60 años, con un nivel educativo alto y con bajo nivel socioeconómico.
- Televisión: es un medio utilizado por toda la población en altos grados.
- Periódicos (impresos): utilizado en alto grado por personas mayores a 60 años, con secundario completo (y más) y medio/alto nivel socioeconómico.
- Internet: se observa un gran uso de los jóvenes entre 15 y 34 años, con alto nivel educativo y con niveles socioeconómicos altos. Aquí es relevante destacar el masivo desarrollo del uso de las redes sociales, principal herramienta utilizada hoy tanto por el gobierno, empresas y organizaciones para exponer sus acciones.

3.3. VARIABLES POLÍTICO-LEGAL

- **Estabilidad política**

Este es un aspecto que en nuestro país tiene marcadas fluctuaciones y es lo que a largo plazo, menor previsibilidad permite tener, sobre todo al momento de comenzar un emprendimiento.

La situación política actual, como en reiteradas oportunidades, no permite vislumbrar un futuro claro, lo cual afecta las expectativas de todas las personas, y hacen más difícil la planificación debido al constante cambio en las reglas de juego.

Como es de saber, una situación así, ha sido reiterativa, por lo tanto vemos que este aspecto, considerado externo a las empresas, debe ser tenido en cuenta dentro de los imponderables o contingencias de la planificación, no para cambiarlo, sino para saber cuáles serán las posibles reacciones ante lo anteriormente descrito.

- **Confianza en las instituciones de representación política**

A pesar de la recuperación que experimentó el clima ciudadano después de la crisis 2001-2002, todavía en el 2010 se registran muy bajos o inestables niveles de confianza social tanto en los poderes republicanos (gobierno nacional, congreso y justicia) como en las instituciones de representación política (partidos políticos, sindicatos, etc.). Al mismo tiempo, en el campo de la acción ciudadana se destacó la persistencia a lo largo del período 2004-2010 de muy bajos niveles de participación de la población en partidos políticos, sindicatos y movimientos piqueteros.

Si bien este panorama describe la persistencia de una manifiesta dualidad estructural en una economía con altos niveles de crecimiento económico, en materia de empleo y de consumo, a lo que cabe sumar el importante aumento experimentado por el gasto social, ello no da cuenta de por qué las condiciones de marginalidad estructural casi no han cambiado. El problema quizás no está en el funcionamiento de la economía sino en el sistema político incapaz de intervenir sobre los factores estructurales reales del subdesarrollo. En este sentido, quizás el principal problema continúa siendo la falta de actores con capacidad política para promover un programa de desarrollo, capaz de movilizar al conjunto de los recursos materiales y humanos que dispone el país alrededor de una política que transforme las pautas del crecimiento y fomente un efectivo progreso social en los sectores más pobres.

- **Legislación y regulación gubernamental**

Sabemos que existe basta legislación y regulación tanto desde el Gobierno Nacional como del Provincial sobre el vino, ya que nuestro país se ha posicionado entre unos de los mayores productores de esta bebida.

Comenzando por la **Ley N° 14.878 - LEY GENERAL DE VINOS**, la misma delimita la producción, industria y comercio vitivinícola en el territorio de la Nación, creando el Instituto Nacional de Vitivinicultura en el año 1959, ente autárquico, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, lleva a cabo diferentes acciones como describíamos anteriormente, y es el principal ente regulador.

Diferentes leyes se han redactado y sancionado en pos de generar un mejor control de esta área de la industria, tales son la Ley 24.566 - Ley de alcoholes, Ley 25.163 – Ley de Vinos y Bebidas espirituosas de origen vίνicos, la ley del “Vino Argentino Bebida Nacional”, entre otras que podemos nombrar.

En cuanto al vino orgánico propiamente existe la siguiente legislación:

Ley 25.127 (08/09/1999), la misma establece el concepto de vino ecológico, biológico u orgánico, ámbito y autoridad de aplicación, modos de Promoción, el Sistema de control (efectuado por entidades públicas o privadas especialmente habilitadas para tal fin) y crea la Comisión Asesora para la Producción Orgánica en el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. Determinando la autoridad de aplicación de la presente ley, que será la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

La **Resolución SAGPyA 503/2005 (01/07/2005)** establece que se implementará un Sistema de Seguridad de carácter obligatorio para todas las Empresas Certificadoras habilitadas en los Registros Nacionales de Empresas Certificadoras de productos orgánicos de origen vegetal y animal del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, que brinde con seguridad la emisión de Certificados de Calidad Orgánica. La resolución alcanza a toda transacción comercial, tanto del ámbito nacional como internacional, que lleve consigo la emisión de dicho Certificado.

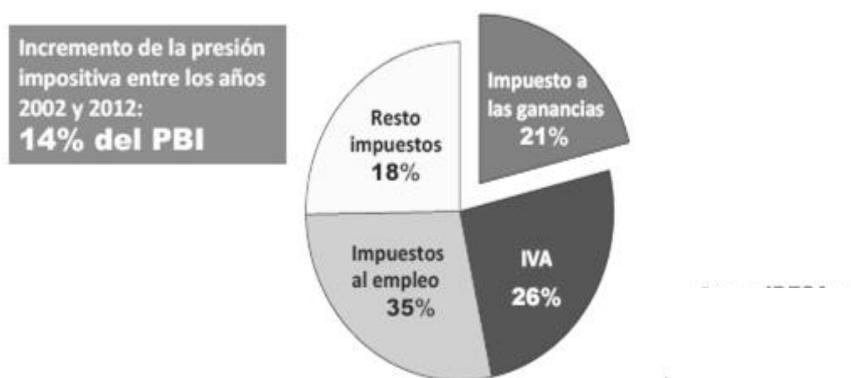
Por lo anteriormente expuesto damos cuenta de la alta legislación que existe en el campo vitivinícola, y más aún en lo que respecta a vinos orgánicos, lo que provoca que la producción de éstos se vuelva extremadamente burocrática, rescatando la transparencia en los procesos debidamente controlados.

- Presión tributaria

La presión impositiva, también conocida como presión fiscal o tributaria, se calcula como el porcentaje del PBI que representan los ingresos tributarios totales de un país.

El aumento en esta variable genera fuertes resistencias. La manifestación más visible es el rechazo a la creciente incidencia del Impuesto a las Ganancias sobre los asalariados. Los datos oficiales, publicados por el Ministerio de Economía y complementados con datos de la AFIP, confirman que la presión impositiva nacional alcanzó un nivel récord, pasando entre los años 2002 y 2012 del 17% al 31% del PBI. Pero también señalan que este crecimiento de 14 puntos porcentuales del PBI no tiene como único origen el impuesto a las ganancias. Por el contrario, la desagregación por tipo de impuestos se muestra a continuación.

Gráfico N° 3: Composición del aumento de la presión impositiva nacional



Fuente: IDESA en base a Ministerio de Economía y AFIP

Resulta paradójico que en medio de discursos dominados por declamaciones de inclusión social y mejor distribución del ingreso, tanto a nivel nacional como provincial en los hechos se multiplique la presión tributaria de los sectores populares.

Este fenómeno está relacionado con los diferentes grados de visibilidad de los impuestos. Aumentos en tributos como ganancias o inmobiliario son claramente percibidos por las familias y, por eso, generan fuertes rechazos. Por el contrario, impuestos como el IVA, ingresos brutos, las cargas sociales o el impuesto al cheque pasan inadvertidos porque los abonan las empresas, aunque luego se trasladan a la actividad económica y al empleo con impactos económicos y sociales mucho más negativos.

Resulta pertinente confrontar datos de la OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development - con los del Ministerio de Economía para la Argentina. De la comparación surge que:

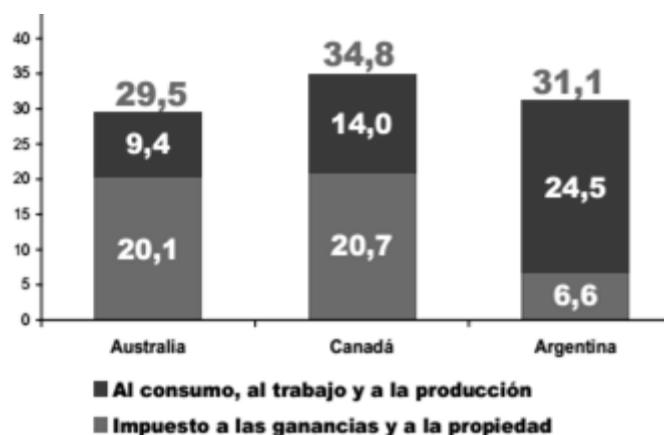
- En Australia, la presión impositiva es de 29,5% del PBI sostenida fundamentalmente por los impuestos a las ganancias y a la propiedad que representan 20 puntos.
- En Canadá, la presión impositiva es de 34,8% del PBI y los impuestos a las ganancias y a la propiedad también aportan 20 puntos del PBI.
- En Argentina, la presión impositiva es de 31,2% del PBI pero los impuestos a las ganancias y a la propiedad recaudan apenas 6,6 puntos del PBI.

Los datos muestran que el fuerte crecimiento de la recaudación impositiva producido en los últimos años ha llevado a que la Argentina tenga un nivel de presión tributaria similar al observado entre los países avanzados. Pero en base a impuestos muy diferentes a los que se aplican en las sociedades que prosperan.

Es frecuente que la presión tributaria ronde entre los países avanzados un tercio del total del ingreso nacional, como en la Argentina. Pero, como lo muestran los casos de Australia y Canadá, ambos países que comparten con la Argentina el perfil agroindustrial, la mayor parte de esta recaudación es generada por el impuesto a las ganancias y a la propiedad. Es decir, impuestos progresivos, que ayudan a mejorar la distribución del ingreso, y no distorsivos, que no modifica las decisiones de producción de las empresas.

Por el contrario, como nombrábamos anteriormente, en la Argentina los impuestos a las ganancias y a la propiedad tienen un desempeño muy mediocre, buscando cubrir este vacío recaudatorio con impuestos sobre el consumo, al trabajo, a las transacciones financieras y a la producción.

Gráfico N° 4: Presión tributaria en % del PBI



Fuente: IDESA en base a OECD y Ministerio de Economía

3.4. VARIABLES TECNOLÓGICAS

- **Acceso a nuevas tecnologías**

La globalización permite que Argentina, aunque no sea un referente en el desarrollo de tecnología de punta, pueda acceder a las más modernas maquinarias del mundo. Gracias a ello, Mendoza logra estar a la par de los principales productores de vino del mundo. Debido al marcado crecimiento que el mundo del vino ha tenido en las últimas décadas, se han desarrollado en distintos lugares del mundo nuevas tecnologías que permiten obtener vinos de alta calidad. De esta forma Argentina ha logrado incorporar riego por goteo, malla antigranizo y tecnologías de primer nivel en la elaboración y fraccionamiento. Cabe aclarar que desde febrero del 2012 las empresas deben presentar una Declaración Jurada Anticipada de Importación para poder ingresar maquinaria extranjera, aspecto que dificulta, encarece y principalmente demora el ingreso de nuevas tecnologías, además de las nuevas políticas monetarias que imposibilitan la compra de moneda extranjera.

- **Costo de nuevas tecnologías**

Como se decía anteriormente, hoy la Argentina se encuentra limitada al consumo de productos tecnológicos desarrollados en el exterior porque poseemos varias trabas a la importación así como a la compra de moneda extranjera; y en cuanto a las maquinarias de producción nacional, éstas poseen un costo tan elevado que si las empresas no poseen una alta capacidad financiera, deben acudir a fuentes de financiamiento externas, las cuales se dificultan ya sea por la alta burocracia y papeleo o por sus altas tasas de interés.

- **Esfuerzo sectorial en investigación, desarrollo y modernización tecnológica**

Nuestro país cuenta con el INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, organismo que se centra en orientar sus esfuerzos a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación. El INTA es un organismo clave en esta variable analizada, y le da fuerza al sector.

Para concluir, realizamos el mismo análisis que venimos realizando en los dos niveles de variables anteriores.

Tabla N° 15: Análisis de las variables de nivel 3

Variables de Nivel 3	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Variables Económicas						
Crecimiento del PBN.	Medio			X		4
Costo del crédito - tasa de interés.	Alta	X				1
Nivel de ingreso de la población.	Creciente		X			2
Consumo global.	Creciente			X		4
Tasa de empleo.	Creciente			X		4
Tasa de desempleo	Decreciente			X		4
Política monetaria.	Agresiva		X			2
Política fiscal.	Agresiva	X				1
Tasa de inflación.	Alta		X			2
Tasa de cambio de la moneda.	Alto		X			2
Nivel de productividad de los trabajadores.	Creciente			X		4
Variables Socioculturales						
Distribución de la población por edad y sexo.	Joven				X	5
Nivel de instrucción alcanzado.	Medio		X			2
Capacidad de ahorro en el hogar.	Media			X		4
Componentes psicosociales del bienestar : 1- Dimensión Afectiva.	Aceptable			X		4
Componentes psicosociales del bienestar: 2-Dimensión Cognitiva.	No aceptable		X			2
Componentes psicosociales del bienestar: 3- Dimensión relativa al placer.	Existencia				X	5
Componentes psicosociales del bienestar: 4- Dimensión espiritual.	Falta		X			2
Medios de Comunicación.	Confianza				X	5
Variables Político-Legal						
Estabilidad política.	Media		X			2
Confianza en las instituciones.	Baja		X			2
Legislación y regulación gubernamental.	Alta			X		4
Presión tributaria.	Alta	X				1
Variables Tecnológicas						
Acceso a nuevas tecnologías.	Alta			X		4
Costo de nuevas tecnologías.	Alta		X			2
Esfuerzo sectorial en investigación, desarrollo y modernización tecnológica.	Alto				X	5
VALOR FINAL						3,03

El atractivo del sector según las variables Económicas, Socioculturales y Demográficas, Políticas y Legales, y Tecnológicas es **MEDIANAMENTE ALTO**.

CAPITULO V: FORMULACION Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

La propuesta de este trabajo, basada en los postulados del profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los Negocios”, Ed. 2012, ajusta a la concepción anglosajona sobre la estrategia de negocios, la cual pone énfasis en lo que se denomina *niveles de formulación estratégica*, identificando tres niveles en ésta: el corporativo, de negocios y funcional, a una visión de la realidad empresarial más específica de los países en vías de desarrollo o emergentes como es el nuestro.

Así es que la formulación de la estrategia empresarial se desarrollará en los siguientes niveles:

- 1- Estrategias competitivas o de negocios.
- 2- Estrategias de posicionamiento competitivo.
- 3- Estrategias de crecimiento.

La estrategia empresarial se diseña a partir del valor que generará la empresa a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), lo que determinará la *estrategia de negocios o competitiva* con la que la empresa ingresará, defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector vitivinícola. Luego se determinará la cuota de mercado o participación esperada a través de la *estrategia de posicionamiento*, buscando expandir sus actividades para lograr un cierto crecimiento de su negocio por medio de las *estrategias de crecimiento*. La empresa necesitará una estructura que le sirva de base para estas estrategias desarrolladas, por lo que deberá decidir su estrategia organizacional donde sustentar las anteriores.

Henry Mintzberg (2001) define a la estrategia empresarial como;

“Conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad”.

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

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS O COMPETITIVA

Este tipo de estrategia incluye las acciones que la empresa desarrollará para imponer su ventaja competitiva con relación a las empresas del sector, sirviendo de guía sobre la cual establecerán las siguientes estrategias.

La empresa debe desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva duradera, sostenible y reconocible por el consumidor.

Se determinan dos criterios para seleccionar la estrategia de negocios:

1.1. MATRIZ DE SENSIBILIDAD AL PRECIO/DIFERENCIACIÓN DE LA DEMANDA

Matriz N° 1: Matriz de sensibilidad diferenciación/precio.

		SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIACION	
		ALTA	BAJA
SENSIBILIDAD AL PRECIO	FUERTE	ESTRATEGIA MARCA/PRECIO	ESTRATEGIA PRECIO
	BAJA	ESTRATEGIA MARCA	NEGOCIO ESTANCADO

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

La Sensibilidad a la diferenciación hace referencia a que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto que sostenga o aumenten esas diferencias, generará una reacción positiva (incremento) de la demanda. Por el otro lado, la sensibilidad al precio se refiere al grado de reacción que tendrá el consumidor ante cualquier variación en el precio del producto.

Para hacer el análisis de la estrategia, es importante contextualizarnos en cuanto al segmento de clientes, estos son jóvenes menores de 45 años, en su mayoría mujeres, de un poder adquisitivo medio y medio/alto, en búsqueda de nuevos productos se satisfagan sus nacientes necesidades, ya sea en cuanto al conocimiento técnico del vino, como por el interés

creciente por el cuidado del cuerpo y del medio ambiente, sin dejar de disfrutar de una bebida idónea y de alta calidad que le otorgue cierto status.

Como sabemos este segmento poco implicado en el consumo del vino, se interesa mucho por los atributos del producto, aún más por su marca, pero es importante destacar que las situaciones de consumo son esporádicas y especiales, por tal motivo exigen una mayor calidad en relación al precio que están dispuestos a pagar. Esta situación, sumado a que la empresa está ingresando al sector y posee altos costos de producción, nos da la pauta de que el precio también es una variable que a tener en cuenta. Se deberá actuar en pos de conseguir un producto con un precio medio, reforzándolo con intensas acciones promocionales, de comunicación sobre los beneficios del producto y de publicidad, con el fin de posicionar la marca rápidamente en la mente del segmento indicado. Con estas acciones se considera alcanzar un alto nivel de ventas en los primeros años, para poder recuperar la gran inversión realizada por los dueños de la empresa.

Por lo dicho anteriormente podemos observar que la estrategia elegida es la estrategia de marca/precio, ya que esta apunta a un consumidor eventual, los cuales buscan exclusividad en el producto que van a consumir y el aumento de los atributos específicos. Aquí los clientes muestran una alta sensibilidad a la diferenciación, esto es el aumento de los atributos del producto, como es nuestro producto orgánico. Y a su vez muestran una alta sensibilidad al precio, si bien son personas pertenecientes a un nivel socioeconómico medio/alto, que consumen este producto por placer, en ocasiones de fiesta, son clientes que están comenzando a consumir vino por lo que no están acostumbrados a pagar un alto precio.

1.2. MATRIZ DE LAS ALTERNATIVAS DE MARKETING.

Matriz N° 2: Matriz Alternativas de Marketing

		NUMERO DE SEGMENTOS	
		UNO	VARIOS
LINEA DE PRODUCTOS	VARIAS	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	UNA	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

La Matriz de las alternativas de marketing, permite a la empresa definir con mayor precisión el o los segmentos meta. Cuando dicha matriz se refiere a *línea de productos* son la cantidad de productos diferentes que comercializa, pudiendo ser una línea o más.

Las líneas de productos se definen por su amplitud y su profundidad:

- 2- Poco profunda y muy ancha, en este caso se tiene un gran surtido de productos, pero con pocos artículos.
- 3- Poco profunda y poco ancha, esta posee poco surtido y pocos artículos.
- 4- Muy profunda y muy ancha, es decir, amplia variedad de artículos.
- 5- Muy profunda y poco ancha, esto es mucha variedad de un mismo artículo.

En cuanto al número de segmentos meta, esto es el tipo de cobertura que quiere realizar la empresa en relación a todo el mercado potencial. Si la empresa decide abarcar una mayor cantidad de segmentos, mayor será su cobertura de mercado, y así también sus esfuerzos para llevar a cabo esa estrategia.

Las cuatro alternativas de marketing que existen para acompañar a la estrategia de marca seleccionada son:

- Alternativa 1: *Marketing indiferenciado para todo el mercado.*
Esta implica una ancha y profunda línea de productos con la cual se quiere cubrir todo o la mayor parte del mercado.
- Alternativa 2: *Marketing diferenciado especializado en clientes.*
Con una línea ancha y profunda, se quiere cubrir un segmento específico del mercado.
- Alternativa 3: *Marketing diferenciado especializado en productos.*
Se pretende cubrir varios segmentos con una línea angosta y poco profunda
- Alternativa 4: *Marketing concentrado o especializado.*
Una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento del mercado.

La empresa se esfuerza por el aumento en los atributos de su producto, por eso es que se adhirió a las normas orgánicas, desarrollando una línea de vinos de esta especie, con alta calidad enológica, en tres variedades, estas son Chardonnay, Malbec y Cabernet Sauvignon, con una elaboración cuidadosa. Obteniendo así un producto de alta gama, artesanal y con estilo.

Con una línea de productos poco profunda, determinada por tres varietales, y poco ancha, y con un segmento determinado de consumidores, el cual detallamos anteriormente. La empresa desarrollará un *Marketing concentrado o especializado*, esta estrategia competitiva significa que existe un grupo de clientes identificado por alguna característica específica que busca en un producto de bajo precio

Esta estrategia, orientada a un nicho del mercado, donde existen reales posibilidades de rentabilidad, habida cuenta de que es un segmento que se está desarrollando en nuestro País, tanto los productores, como los comerciantes, se están enfocando en este producto orgánico. Los especialistas en nichos, pueden lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. La razón es que se comienza a conocer tan bien a los clientes, que se satisfacen mejor sus necesidades, logrando un margen más elevado aún teniendo producciones pequeñas.

De modo que con esta estrategia, es más fácil asegurarse la fidelidad de un segmento del mercado, este segmento que está conociendo el producto debe ser captado.

Una vez analizada la estrategia de negocios, es importante decidir qué estrategias se llevarán a cabo para penetrar en el mercado. Definiendo en que va a posicionarse para transmitir la diferencia que posee.

Luego habrá que concentrarse en estrategias de crecimiento, como se va a relacionar con sus proveedores, competidores y clientes. Centrando, mas tarde, sus esfuerzos en construir la marca, logrando un equilibrio entre los beneficios tangibles e intangibles comunicando aquellos que es valioso para su mercado meta.

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, analizado en el punto anterior, la empresa debe determinar qué posiciones desea ocupar en esos segmentos.

La *posición* de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

El *posicionamiento* significa insertar los beneficios únicos de una marca y su diferenciación en la mente de los clientes.¹³

Una estrategia de posicionamiento toma la estructura de la industria como dada y vincula las fortalezas y debilidades de la empresa a esa estructura, construyendo defensas contra

¹³ Philip Kotler y Gary Amstrong, (2007); “ Marketing Versión para Latinoamérica”, 11° Edición.

las fuerzas competitivas o encontrando una posición dentro de la industria en la que las fuerzas sean débiles.

Para determinar la estrategia de posicionamiento más apropiada para la bodega, se utilizó la matriz que considera las amenazas y oportunidades que brinda el sector, en contraposición a las fortalezas y debilidades posee la empresa.

Matriz N° 3: Matriz de análisis interno y externo.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE (TÁCTICA ENVOLVENTE)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (TÁCTICA DE VARIOS LADOS)
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA (TÁCTICA DE FLANCOS)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (TÁCTICA DE RETAGUARDIA)

Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Esta posición es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas para lograr una determinada participación. Estas estrategias, son complementarias a la estrategia de negocios, y son básicamente dos:

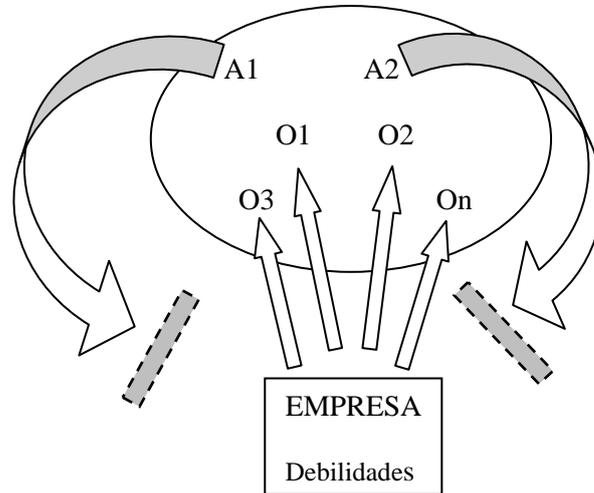
- Estrategias de defensa.
- Estrategia de ataque.

Las *estrategias de defensa* en la participación de mercado poseen dos fases: una conservadora de la participación lograda, y otra agresiva, concentrada en mercados no cubiertos o mal cubiertos por la competencia, cuyo objetivo es aumentar la participación lograda hasta ese momento.

La empresa que desarrolle una estrategia de defensa puede seguir dos tácticas:

- Táctica de flancos: Acciones tendientes a cubrir segmentos de mercado donde la empresa pueda hacer valer algún tipo de fortaleza.

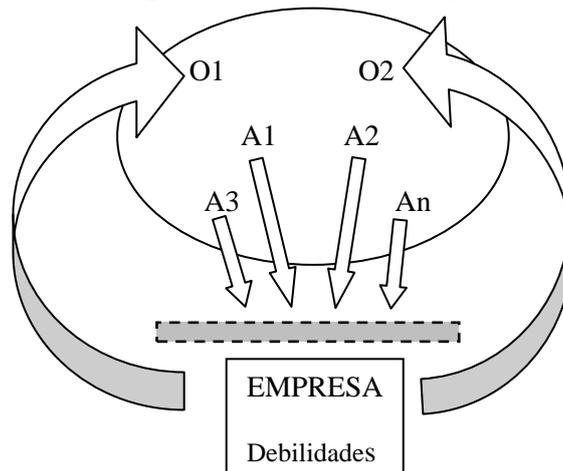
Imagen N°1: Táctica de Flancos



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

- Táctica de retaguardia: Acciones tendientes a cubrir segmentos de mercado donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado, estableciendo una barrera para las amenazas del exterior.

Imagen N°2: Táctica de Retaguardia



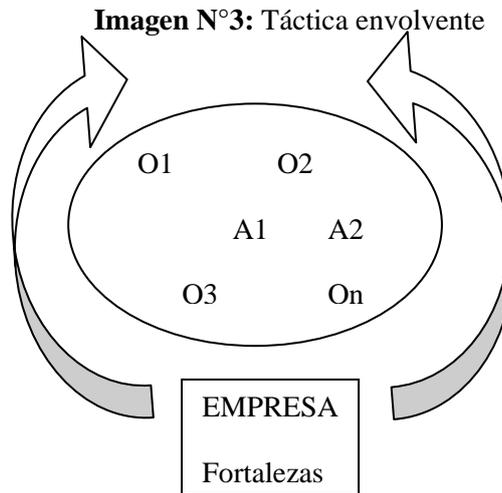
Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

Las *estrategias de ataque* consisten en aumentar la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

Cuando la empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas (competencia, capacidad o

habilidad) que le dan las condiciones para aumentar su cuota de mercado. Lo puede hacer siguiendo dos tácticas:

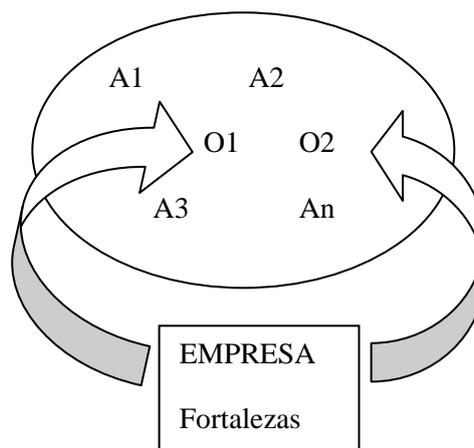
- Táctica envolvente: Acciones tendientes a cubrir la mayor cantidad de segmentos de mercado, atacando en forma envolvente aprovechando todas las oportunidades.



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

- Táctica de varios lados: Acciones tendientes a incursionar en otros segmentos distintos a los que se compete hasta ese momento, beneficiándose de las oportunidades que brinda el sector.

Imagen N°4: Táctica de varios lados



Fuente: Dirección estratégica de los negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

La “estrategia de ataque con táctica desde varios lados”, se fundamenta en dirigirse hacia las pocas oportunidades que brinda el sector, con las fortalezas que la empresa posee.

Aquí identificamos un nicho del mercado que se encuentra en crecimiento y relativamente atendido, por lo que representa una oportunidad para la empresa.

De este modo, se deberá recurrir a la fortaleza que posee la empresa, el vino orgánico, un producto que sabrá que será aceptado debido a que se conoce el mercado, y además se deberán desarrollar acciones para lograr rápidos y continuos aumentos en las ventas, para ser más eficientes que la competencia. Es importante considerar que las fortalezas no implican, necesariamente, la presencia de una ventaja competitiva, sino podríamos suponer que se transformará en el líder del mercado. Esto no es así ya que varias empresas pueden poseer fortalezas similares, por lo que no puede hablarse de liderazgo competitivo.

En un sector tan saturado como es el vitivinícola, se vuelve costoso encontrar una oportunidad. En este caso, el nicho al que nos dirigiremos, es una oportunidad ya que se ha ido desarrollando con el paso del tiempo y las nuevas tendencias de consumo relacionadas con el cuidado del medio ambiente y el cuerpo. Hoy, la competencia es alta, pero aun poseemos la ventaja de que éstas están comprometidas con las ventas en el exterior, que sigue aumentando y dándole poca importancia al mercado interno. Es aquí donde es importante actuar oportunamente y con los recursos necesarios para darnos a conocer en el mercado interno como proveedores de vinos orgánicos.

Con un producto diferenciado por su condición de orgánico, que le genera valor al consumidor en cuanto a su relación precio/calidad y una marca reconocible e idónea, la cual aumenta el valor empresarial, la estrategia seleccionada beneficiará a la empresa, generándole un alto grado de penetración, con un nivel de ventas considerable que se transformará en rentabilidades extraordinarias en un lapso corto de tiempo.

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de haber analizado las estrategias de ataque para lograr posicionarnos en la mente del consumidor, visualizamos que estas tienen mucha relación con las estrategias de crecimiento que analizaremos a continuación. Su diferencia se centra en que, mientras las de posicionamiento señalan las tácticas para mejorar una determinada posición, las últimas determinan los medios para alcanzar ese lugar.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. La empresa venderá diferencias, gracias a su producto con aumento de atributos, para obtener mayor rentabilidad, y se posicionará en la mente del consumidor (con una táctica de ataque de varios lados) para ser competitivo. Ahora se debe definir como crecer. Ésta decisión deberá tomarse en tres niveles diferentes:

- **Estrategias intensivas:** se centran en buscar el crecimiento en el mercado de referencia en el cual opera la empresa.
- **Estrategias de diversificación:** se aplica en situaciones donde las oportunidades del sector, se encuentran fuera del campo de la actividad habitual de la empresa.
- **Estrategias de integración:** buscan la integración de una o más empresas, por medio de la integración horizontal, hacia atrás o hacia adelante, dentro de un sector industrial determinado.

3.1. ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Estas estrategias suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Implican lograr mayor participación en la forma más rápida posible, requiriéndose de acciones competitivas agresivas, prestando atención a las reacciones que se produzcan en la competencia.

Las tres acciones estratégicas a llevar adelante son:

- δ **Estrategia de penetración de mercados:** la empresa posee como objetivo aumentar su participación, a partir de sus productos actuales, sin intentar incorporarse en segmentos nuevos de clientes. Para lograr este objetivo se recomienda:
 - i. Desarrollar la demanda primaria, realizando una expansión del mercado actual, logrando que los compradores usen más el producto o encontrando nuevas formas de utilización del producto.
 - ii. Aumentar la cuota de mercado, atrayendo los clientes de la competencia por medio de fuertes campañas comunicacionales, perfeccionamiento del producto, reposicionamiento de la marca, fuertes promociones.
 - iii. Adquisición de mercado, comprar cuotas de mercado por medio de la adquisición de empresas competidoras o productos que posean segmentos definidos.
 - iv. Defensa de una posición de mercados, por medio de estrategias defensivas de precios, refuerzo en la red de distribución, reposicionamiento de productos.

- v. Racionalización del mercado, concentrándose en los segmentos más rentables, abandonando selectivamente algunos segmentos no convenientes, es decir, reorganizar la localización de los mercados.
- δ **Estrategia de desarrollo de mercado:** se enfoca en trasladar la oferta de los productos existentes hacia nuevos tipos o segmentos de clientes. Se logra por medio de:
- i. Nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico, posicionando el producto de forma diferente.
 - ii. Nuevos circuitos de distribución, se trata de introducir el producto en otro canal diferente al existente.
 - iii. Expansión geográfica incorporando nuevas regiones no atendidas.
- δ **Estrategia de desarrollo del productos:** busca aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos, por medio de mejoras, modificaciones, marcas nuevas, actuando en el segmento de clientes actual, brindando beneficios adicionales. Esta estrategia se consigue desarrollando las siguientes acciones:
- i. Adición de características al producto, aumentando su valor percibido, mejorando la seguridad, la imagen, el confort.
 - ii. Ampliar la gama de productos, lanzando nuevos envases, nuevos sabores, tamaños, etc.
 - iii. Rejuvenecimiento de la línea, restablecer la competitividad de un producto obsoleto, mejorando su estética o composición.
 - iv. Mejorar la calidad de los productos, incorporando mayores atributos o funciones, estableciendo programas de aumento de la calidad en los procesos.
 - v. Adquisición de una gama nueva de productos, ampliando los productos existentes, incorporando nuevas marcas o comprando una empresa que posea productos complementarios.

La estrategia más adecuada para la empresa es la de *desarrollo de productos*, aumentar la cuota de mercado incursionando en nuevos productos o mejorando los productos actuales, siempre sobre la base de los mismos consumidores. Esto se puede lograr mediante la ampliación de la línea, lanzando al mercado nuevos productos como espumantes, vinos rosados, entre otros, siempre con una concepción orgánica. Otra estrategia considerada es mejorar la calidad del producto mediante el aumento de la adhesión a nuevas normas de calidad.

También la empresa crecerá buscando herramientas que lo acerquen hacia otros segmentos de consumidores que aún no tienen conocimientos sobre el producto pero que por su experiencia sobre el vino, se sienten atraídos a consumir vinos de diferentes cualidades. Expresado de otra manera, la estrategia de *penetración de mercados* sería útil para poder incorporar nuevos segmentos por medio de fuertes campañas publicitarias, degustaciones, demostraciones del producto y sus beneficios.

3.2. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

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, ganar la propiedad u obtener un mayor poder sobre estos, por lo cual, existen tres tipos de estrategia de integración: integración vertical hacia delante, integración vertical hacia atrás e integración horizontal.

δ **Integración vertical 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:

- La empresa necesita diferenciarse de sus competidores.
- Los distribuidores actuales de una organización son costosos, poco confiables y no pueden cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando los distribuidores actuales tienen grandes rentabilidades ya que así una empresa podría de forma rentable distribuir sus productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades.
- Se requiere un mayor conocimiento del comportamiento de compra de los consumidores, de esta forma se generaría un acercamiento al cliente.

δ **Integración vertical hacia atrás**

La idea de esta estrategia es incrementar el control de la empresa sobre sus recursos de suministro, es decir, adquirir o integrar a los proveedores para poder ser más eficiente en la respuesta hacia el mercado.

Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de abastecimiento y distribución. Esta estrategia busca ser nuestros propios proveedores, no depender de estos y disminuir su poder negociador.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

- Los proveedores de una organización son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa (materias primas) en cuanto a tiempo y calidades.
- La empresa decide obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas, reduciendo los costos y generando un margen de ganancias mayor.
- La empresa posee tecnología, tiempo, capital y recursos, para llevar a cabo una producción más eficiente que la de sus proveedores.
- Se busca evitar o disminuir el poder negociador de los proveedores cuando son los únicos que producen ese bien o este es escaso.

δ **Integración horizontal:**

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa necesita controlar o adquirir una empresa perteneciente al mismo sector, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. De este modo la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores, reforzando su posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

- Una organización compite en una industria creciente
- La empresa busca obtener economías de escala por medio de la absorción de una empresa que pertenezca al sector, que permita aumentar su producción, trabajando con un producto posicionado.
- Se busca beneficiarse de una línea de productos complementaria o mejorar su acceso a segmentos del mercado no sido atendidos aun.

Con este informe pudimos concluir que la estrategia de integración vertical, tanto hacia delante como hacia atrás, se refiere a la expansión de actividades de la empresa hacia sus fuentes de abastecimiento o en dirección a los usuarios finales, permitiendo aumentar el control sobre los distribuidores o permite aumentar el control sobre los proveedores respectivamente; a diferencia de la horizontal que trata de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

Para aumentar su crecimiento la empresa deberá integrarse hacia atrás, para poder contar con viñedos certificados orgánicamente, lo que implicaría dejar de depender de los proveedores de vid, asegurando así el control sobre la fuente de suministro, así también podrá hacerlo con alguna bodega que actualmente cuente con las certificaciones necesarias, y dejar de comprar el vino embotellado, lo que reducirá sus costos, pero para ello deberá invertir mayor tiempo y capital.

En lo que respecta a la integración hacia adelante, la empresa se manejará con un sistema de representantes, con distribución selectiva, ya que el producto solo llegará a lugares donde se desea posicionarlos según la segmentación desarrollada y un consumidor definido. Esto implica una buena fuente de información sobre las condiciones del mercado, de los requerimientos del consumidor, y sobre todo una reducción en los costos de logística, gracias a la eficaz relación que se mantendrá con dichos distribuidores.

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

3.3. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Como alternativa a las opciones tradicionales de crecimiento, las cuales tienen como objetivo aumentar la participación o cuota de mercado, es decir, vender más con los mismos productos, en los mismos o en nuevos mercados, existen las estrategias de diversificación.

〔 “Diversificar implica combinar nuevos productos y nuevos mercados que pueden estar relacionados o no con los negocios actuales”. 〕

Existen varios motivos para abordar la diversificación:

- Pocas oportunidades en los productos existentes y los clientes actuales.
- Necesidad de explorar nuevos negocios o productos que potencien los negocios actuales.
- Voluntad de crecer en el sector al que pertenece e incursionar en otros rubros.
- Diversificación de riesgos mediante la creación de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
- Optimizar recursos y competencias.
- Facilitar la salida de negocios actuales, potenciando la continuación de la organización.

Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:

- δ ***Diversificación relacionada:*** Desarrollarse más allá del producto y mercado actuales, pero siempre dentro de los confines de la industria en la que se encuentra la empresa. Su fundamento se centra en lograr que se produzcan sinergias entre las actividades o UEN relacionados, potenciando el mercado al que se pertenece. Produciendo resultados desventajosos para la competencia como es una mejor cuota del mercado, aumentar las barreras de ingreso al sector, generar economías de escala que reducen los costos derivando en una reducción de los precios, entre otras.
- δ ***Diversificación no relacionada:*** Esta forma de diversificación implica incursionar en nuevos negocios, que no tienen relación directa con el producto o mercado en los que la empresa se especializa. Estos nuevos negocios pueden no poseer ninguna vinculación entre sí.

La estrategia de diversificación adecuada para la empresa será la de “diversificación relacionada”, esta es una manera de imponer sus valores por medio de los productos que le ofrece a sus consumidores seleccionados. Esta diversificación se puede desarrollar creando diferentes unidades productivas, por ejemplo de aceite de oliva orgánico, para el cual se está desarrollando un segmento de consumidores.

Si la empresa quisiera quedarse dentro del sector vitivinícola, en el segmento de consumidores de productos orgánicos, podría incursionar en diferentes tipos de vinos, como espumantes, vino Kosher, entre otros.

CAPITULO VI: PLANEACION DE MARKETING TÁCTICO.

El cliente compra sobre todo una satisfacción, que responde a una necesidad, a una motivación. Tiene una apreciación subjetiva de la compra. La disponibilidad de la compra, la manera en la que es presentado el producto, su precio, su aspecto, la comunicación a su alrededor; son elementos que toman en cuenta en su proceso de compra.

De hecho, lo que el cliente compra no es solamente un producto en el sentido estricto de la palabra, sino un marketing mix coherente que incluye un precio, un circuito de distribución, y una comunicación eficaz.

1. POLÍTICA DE PRODUCTO

El producto, el vino, es mucho más que el resultado de la transformación de la uva, es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye una marca, una idea, un empaque, una etiqueta, un color, y sobre todo la filosofía y el prestigio del fabricante, elementos que en conjunto proporcionan los beneficios de la satisfacción de las necesidades de un comprador.

La empresa deberá empeñarse en ofrecer un producto de excelente calidad, con aromas y sabores distinguidos, perfeccionado de manera continua para así adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor. Y a la vez desarrollar estrategias tanto de marca, precio y promoción que refuercen las cualidades de este producto, que aumenten su desempeño frente al consumidor y la competencia.

1.1. EL VINO

En los primeros capítulos definíamos a la agricultura orgánica y al vino orgánico, con una contextualización sobre el producto, podemos analizar el proceso productivo y el producto que lanzaremos al mercado.

Si bien el vino no será de elaboración propia, es importante considerar que se analizará, en la Bodega proveedora, cada paso por el que pase nuestro producto para asegurarnos de su calidad y que se cumplan con los requisitos que las normativas indican.

1.1.1. Proceso de vinificación

El proceso de transformación de la uva en vino es un proceso complejo que se suele dividir en tres etapas: etapa prefermentativa, fermentativa y postfermentativa.

δ Etapa prefermentativa

Comienza con la recolección del fruto una vez alcanzado el grado de madurez óptimo para la transformación. En los viñedos orgánicos el tiempo de cosecha se retarda, de modo que la baya alcance más altos grados de concentración, ya que en las etapas subsiguientes no se utilizarán aditivos. El traslado de la uva a la bodega se hace en cajas plásticas de 15 kg o 18kg apilándose en remolques. La utilización de cajas se justifica porque de esta forma se evita el aplastamiento de la uva y se facilita la descarga mecánica y la selección de la uva en cinta transportadora. Una vez seleccionada la uva, se somete a las siguientes operaciones:

- **Estrujado:** su objetivo es romper los granos para liberar el mosto, evitando que las pepitas y raspones lo rompan y contaminen. Los efectos que se obtienen son el primer derrame del zumo de uva, la entrada del aire en contacto con las partes internas de la baya y la siembra natural del mosto con las levaduras naturales adheridas en la piel, responsables de la fermentación.
- **Despalillado:** su objetivo es separar el raspón, o parte leñosa, de la uva. Esta separación disminuye notablemente el volumen de la vendimia, a pesar de que solo se elimina entre un 3 y un 6% del peso. Otros beneficios del despalillado son que las materias astringentes del raspón no pasan al vino y la estructura esponjosa vegetal no absorbe el alcohol ni la materia colorante.
- **Prensado:** su objetivo es separar la fase sólida de la fase líquida. Mediante el prensado, que debe ser fraccionado, se selecciona la calidad de los mostos, teniendo en cuenta que a mayor prensado la calidad obtenida es menor.
- **Sulfitado:** consiste en añadir dióxido de azufre al mosto. Los objetivos son múltiples: actúa como antiséptico, antioxidante, bloquea las grasas y selecciona las levaduras en función de la dosis. La normativa ecológica incide sobre todo en el uso del sulfuroso al limitar sus niveles a la mitad que en una elaboración tradicional. Este hecho condiciona que la bodega deba trabajar con un nivel de higiene muy elevado. No obstante, la clave de la elaboración de vinos de gran calidad está en la calidad de la materia prima: la uva.

δ Etapa fermentativa

La fermentación es un proceso bioquímico que provoca la transformación radical del mosto afectando a sus propiedades físico-químicas, hasta convertirlo en un líquido de gran riqueza sensorial por la diversidad de sus componentes.

En esta etapa se debe controlar el proceso para obtener un vino de la calidad que se desea. La fermentación alcohólica es el proceso bioquímico por el cual los azúcares del mosto

se transforman en etanol con la generación de CO₂ y el desprendimiento de calor. Las operaciones que se realizan durante esta etapa son las siguientes:

- **Encubado:** esta operación consiste en depositar el mosto ya acondicionado en depósitos de acero inoxidable, con camisa de refrigeración, para que se produzca la fermentación. Además, los depósitos destinados a producción ecológica poseen una instalación con un gas inerte (mezcla de nitrógeno y carbónico) para evitar posibles alteraciones del vino. En la producción ecológica prima la prevención y la higiene.
- **Maceración:** se trata de la inmersión de los hollejos en el mosto que fermenta. El objetivo es dotar al vino de más cuerpo. La maceración aplicada varía en cada caso controlándose parámetros como la temperatura y el tiempo de maceración.
- **Siembra:** la inoculación de levaduras se realiza de forma natural al llevarlas adheridas, las uvas, en la piel. Sin embargo, en los granos hay muchos tipos de levaduras en distinta cantidad, lo que puede perjudicar la fermentación. Por ello se utilizan levaduras liofilizadas que se dejan crecer en una porción de mosto, llamada pie de cuba, para luego agregarlas al depósito.

δ **Etapa postfermentativa**

Tras el profundo cambio producido durante la fermentación, es necesario someter al mosto-vino a una serie de operaciones que permitan la estabilización de todos los componentes generados, alcanzando entre todos ellos un equilibrio físico y biológico, esta es una parte a tener muy en cuenta en la producción de vinos ecológicos, debido a que la no utilización de sustancias químicas puede llevar a producir desestabilizaciones en el vino. Las operaciones mencionadas son las siguientes:

- **Fermentación lenta:** tras la etapa fermentativa, caracterizada por la agitación, aún quedan azúcares en el mosto, que son metabolizados en este proceso más pausado, menos visible.
- **Correcciones de composición:** se trata de remediar el exceso o deficiencia de algunos componentes o parámetros del vino.
- **Fermentación maloláctica:** es la degradación bioquímica de uno de los ácidos más abundantes del vino, el ácido málico, transformándose en ácido láctico. Los efectos fundamentales de la fermentación maloláctica son la estabilización del vino y el afinamiento organoléptico por la sustitución de un ácido áspero como el málico, por otro más delicado y de sabor dulzón como el láctico.
- **Trasiegos:** una vez finalizados los procesos fermentativos, cesa el movimiento del líquido y se enfría, con lo que se inicia la precipitación de la materia en

suspensión, que al cabo de algún tiempo se deposita en el fondo del tanque. Unos diez días después de finalizada la fermentación lenta se realiza el trasiego, que es la separación del líquido clarificado del que posee las borras.

- **Filtración:** el producto objeto de estudio no tiene ninguna operación de estabilización o clarificación aparte de un filtrado. Es proceso físico que elimina la turbidez del vino.
- **Embotellado:** el vino se embotella en una embotelladora rotativa y queda listo para la expedición.

Un punto importante a tener en cuenta en la elaboración de vinos orgánicos es la trazabilidad. Esta debe ser llevada desde la cosecha de la uva, determinando los tanques o barriles por los que ha pasado el vino, hasta el fraccionamiento. Es necesario para las certificadoras contar con esta información, para poder estar seguros de los movimientos que ha tenido el producto. De este seguimiento surge un número de lote, que debe ser específico de cada variedad de vino y debe estar especificado en las contraetiquetas de los mismos.

1.2. LA BOTELLA

Como es natural, un gran porcentaje de la compra de un vino está condicionado por la botella antes incluso de hablar de la etiqueta. La botella, su forma, su color, su diseño, su composición, devuelve inmediatamente al cliente a una percepción del producto. El tipo de botella, hace referencia al universo del producto. Como todo embalaje, tiene una primera utilidad técnica, la de conservar o embalar el vino, es ante todo una proyección del producto frente al cliente. La vestimenta de la botella tiene más importancia en la elección del producto en el lineal de una gran superficie.

La botella elegida es la “Vintage” de 750cc., de la línea Ecova de Rayen Curá, principal proveedor de botellas en Argentina. Estos modelos responden a los mismos niveles de calidad, técnicos y estéticos que los modelos tradicionales de la empresa, pero a la vez beneficiando al medioambiente, por medio de la reducción de las emisiones de CO₂ y siendo las botellas 100% reciclables.



Esta elección se agrega a la concepción que posee la empresa sobre la conciencia sobre el medio ambiente y el consumo responsable, por eso es que elegimos la gama de productos ecológicos que presenta nuestro proveedor. Si bien su precio es superior al común de sus productos, es una botella estilizada, alargada, liviana y elegante, características que benefician al producto al momento de la compra.

1.3.LA ETIQUETA

“Etiqueta” es toda ficha, marca, imagen u otra materia descriptiva, escrita, impresa, estampada, adherida, grabada o aplicada sobre el embalaje (recipiente) de un vino o adjunta a este último.

La etiqueta es una herramienta de comunicación, los signos, los colores, la tipografía presentes en la etiqueta son percibidos de forma diferente según el tipo de comprador. Ésta representa la imagen del producto, lo que entra por los ojos del consumidor y que queda en su mente, sin dejar de lado a los demás atributos que posee el producto, la etiqueta es la que representa al producto y lo diferencia.

Los elementos que aparecerán en la etiqueta son los siguientes:

- Nombre de la variedad de vino
- El contenido alcohólico.
- El volumen del vino contenido en la botella.
- El nombre del vino.
- El año de la cosecha.
- Indicación geográfica.

En la contraetiqueta figurarán los siguientes elementos:

- El logotipo de la certificadora.
- La variedad de uva con la que se ha elaborado el vino.
- Una descripción del vino a modo de ficha de cata.
- Número de lote al que pertenece el vino
- El nombre de Bodega elaboradora y fraccionadora.

La calidad del papel de la etiqueta será un papel adhesivo de calidad reciclada o de papel adhesivo transparente (lo definiremos posteriormente), esto sitúa al producto en un contexto de producto sustentable. La empresa defiende fervientemente la reutilización y el reciclado de productos, por lo que es muy importante que esto se vea reflejado tanto en la etiqueta como en los demás componentes de la presentación, logrando una lógica de la filosofía de la empresa.

Por otro lado, se atará al cuello de la botella un díptico¹⁴ realizado en papel reciclado en el que se detallarán los procesos de la viticultura y la vinificación orgánicas. Haciendo especial incidencia sobre los beneficios que reporta esta técnica para el medio ambiente, para la salud de las personas y para la calidad del vino.

1.4. LA CÁPSULA Y TAPÓN

La cápsula es, en primer lugar, un elemento que protege al corcho del ingreso de bacterias, y demás componentes contaminantes. También, éste contribuye a la estética de la presentación del producto. Esta será de PVC es un material termocontraible que se adapta a la botella por calor y sirven de garantía para el vino embotellado. También aseguran la limpieza del tapón, disimulan las diferencias en altura del llenado y complementan la decoración de la propia botella.

El tapón depende, como todos los otros elementos, de la definición del concepto de marketing para el vino. Si nos dirigimos a una clientela especialista con un vino de reserva, el tapón de corcho tradicional, de alcornoque, se impone. Por el contrario, estamos buscando la mejor relación calidad precio, por lo que se colocará el “aglomerado de corcho y cola” también conocido como “1+1”. A pesar de que la mayor parte del material es de aglomerado y esto es aconsejable para un vino perteneciente a la gama de vinos jóvenes, por comparación entre el precio y la calidad.

¹⁴ Folleto formado por una hoja de papel doblada por la mitad, generalmente pequeña, que se usa como propaganda o como invitación a un acto. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. 2007 Larousse Editorial, S.L.



Una vez lanzado el producto y habiendo tenido conocimiento de la respuesta que tiene el consumidor para con nuestro vino, se analizará la posibilidad de introducir la tapa a rosca. Este tipo de tapón es muy novedoso, y es justamente lo que la empresa quiere brindarle a un consumidor joven, dinámico e innovador. No aplicaremos este sistema de tapón al lanzar el producto ya que se necesita, además de una botella específica, una línea de fraccionado especial lo que aumenta considerablemente los costos del producto.

1.5. LA MARCA

1.5.1. Imagen de marca

Hoy en día, existen muchas formas de diferenciación, pero ninguna es tan acertada como la diferenciación por marca. La marca debe ser única, inimitable y por lo tanto sostenible en el tiempo. El análisis de la marca es muy importante para las empresas ya que les ayuda a ubicarse en la realidad y tomar decisiones adecuadas, para lograr el deseado posicionamiento en la mente del consumidor. Para esto es importante tener en cuenta los diferentes protagonistas dentro del mercado.

La imagen es algo intangible que sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige.

No hay que confundir la marca, como signo de naturaleza verbal o gráfica, con la imagen que se transmite a través de la publicidad y la presentación de los productos.

La imagen de marca es una consecuencia de cómo la marca se percibe. Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca. La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos; pero cada individuo, según su personalidad, les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada.

1.5.2. Sistema de identidad de marca

Para desarrollar un sistema de identidad de marca, se deben tomar en cuenta principalmente tres puntos, estos son: la identidad de marca y las cuatro perspectivas de marca.

A continuación explicaremos cada una con más detalle:

1.5.2.1. Identidad de marca

Mark Batey (2013) define a la identidad de marca como un conjunto de asociaciones que el estratega aspira a crear o a mantener en la mente del cliente meta. La identidad se puntualiza como aquello que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como emanado de un único emisor que es la marca. Es la razón de ser de la marca y es la que debe contribuir a crear relaciones entre la marca y el cliente.

La identidad establece cuál es el objetivo actual de la marca, cómo desea ser percibida, qué personalidad trata de proyectar y cuáles son las relaciones que le dan sentido. El concepto de identidad lleva en sí mismo la necesidad de prolongar idénticamente lo que ofrece y expresa la marca, para capitalizarlo, la marca debe conservar su dirección y ejes precisos.

Esta identidad está basada en tres recursos; el primero y el más importante es la **credibilidad**. Una marca será creíble cuando el mundo que propone pueda ser asociado de forma creíble al producto al que dicha marca confiere valor y significado. La coherencia es la palabra clave para obtener credibilidad.

Otro recurso es la **legitimidad**, si la coherencia otorga credibilidad, es la continuidad a lo largo de los años y su extensión en el espacio, las que dotarán de legitimidad a una marca ya que, solo será legítima mientras haya logrado trascendencia temporal y espacial. La **afectividad** es el tercer recurso que tienen las marcas para lograr la aceptación de su identidad. Una marca muy creíble es siempre menos vulnerable a los ataques de sus competidores, así como una marca dotada de afectividad genera mayor fidelidad entre sus consumidores. Por ello una marca que reúna estos tres elementos estará en una excelente posición para lograr ser líder.

La empresa busca darle una identidad a la Marca centrada en su concepción orgánica, en la búsqueda de una conciencia ambiental y social, por medio de la creación de un producto que respeta y enfatiza el cuidado de las tierras y del agua así como el de la salud de las personas.

Lograremos acercarnos a los tres pilares de la identidad de la marca, siendo coherentes en nuestro producto, esto es un manejo eficiente y natural de los viñedos, el vino orgánicamente procesado, la utilización de insumos amigables con el medio ambiente, que no alteren ni contaminen nuestro planeta; así como también desarrollar estrategias eficientes de comunicación de los beneficios del producto, de distribución y entrega del mismo.

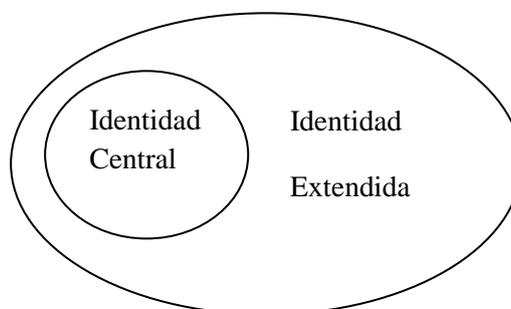
Si bien el fin último del lanzamiento de un producto al mercado es la obtención de rentabilidades propias de emprender un negocio, nuestra filosofía de consumo consiente será la que guíe nuestro camino. Por lo que insistimos en que nuestra marca logrará la legitimidad, el pilar siguiente, a lo largo del tiempo y de que el consumidor nos reconozca por ofrecerles un producto apto, con buen desarrollo y con las calidades y cualidades continuadas en el tiempo.

El tercer pilar es la afectividad, esto es el desafío que la empresa tiene. A pesar de la existencia de varias marcas de productos orgánicos, consideramos que la empresa logrará en un lapso corto de tiempo una buena aceptación del producto. Esto se logrará mediante el conocimiento del consumidor y saber que ellos necesitan un incentivo para consumir este producto. Mediante las técnicas de comunicación, alcanzaremos nuestro objetivo, las cuales comenzarán desde la marca y se completarán con el diseño de la etiqueta, y los agregados de comunicación que acompañarán al producto.

δ Estructura de la Identidad de Marca:

La estructura de la identidad de marca incluye una identidad central y otra extendida.

Figura N°5: Estructura de la Identidad de Marca



Fuente: David Aaker, “Construir Marcas Poderosas”

✓ Identidad Central

Es la esencia de la marca, es aquella que debe permanecer constante a medida que la organización entre a otros mercados y productos. Es aquella que posee las asociaciones más importantes y debe luchar por mantenerlas a pesar de los cambios que la organización sufra con el pasar del tiempo. Debe ser capaz de reflejar que la marca es única y que tiene valor.

✓ Identidad Extendida

Incluye elementos y asociaciones, organizados y cohesionados en grupos significativos en torno a la identidad central que suministran textura y matizan la identidad global de la marca. Estas asociaciones que presentan un carácter secundario, irán incorporándose en torno a la identidad central en la medida en que la marca vaya penetrando en nuevos campos o mercados, de tal forma que enriquecen el contenido de la misma. Los elementos que integran la identidad extendida harán a la marca más poderosa, recordada, querida, interesante y relacionada.

En nuestro caso, lo esencial de la marca estará dado por la concepción orgánica del vino, filosofía conductora de la empresa, lo definiremos como la identidad central. Asociada a esta identidad, tenemos la identidad extendida, los elementos que servirán de apoyo a esta marca, y que le darán el significado, la volverán poderosa e interesante.

El nombre de la marca, “Danná”, de origen hebreo, que significa “princesa de las aguas que tiene entusiasmo y espíritu emprendedor para actuar, motivado por una estimulación de su energía”, se encuentra en directa relación con el concepto que la empresa quiere plasmar en el producto, la búsqueda de reivindicar la naturaleza y lo que de ella surge. Esto es un producto que refleje la naturalidad, los orígenes, lo sabio que surge de nuestras tierras; simbólicamente lo encontraremos en el diseño de la etiqueta, es decir, en los elementos que sustentan a la marca, y sacan a la luz la identidad central de esta.

1.5.2.2. Perspectivas de la Identidad de Marca

Debemos saber que la marca es mucho más que un producto, una marca tiene 4 perspectivas de la identidad de Marca que ayudan a clarificar, enriquecer y diferenciar una identidad de marca. Las cuatro perspectivas son: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo.

δ **Marca como producto**

Hay que señalar en primer lugar la diferencia entre la marca y el producto. El producto está dentro de lo que una marca significa, pero junto a él, muchos otros elementos.

Generalmente, una marca es asociada con alguna clase de producto, si se logra asociar la clase de producto a la marca será más fácil de recordar.

Habrá que ir con cuidado al momento de desarrollar la marca, teniendo la posibilidad de asociarla a diferentes variables como son:

- Atributo: Si se crea una relación producto-atributo puede crearse un valor adicional para el cliente, ya sean características o servicios adicionales, ofreciendo algo mejor que la competencia.

- Calidad/Valor: La calidad es un atributo que está relacionado al producto. La forma en que es percibida la calidad, será un indicador del valor que le brinda el consumidor al producto, así como del precio.

- Asociaciones con ocasiones de uso o con usuarios: Estas asociaciones se dan cuando alguna compañía logra con éxito apropiarse de una aplicación o uso particular del producto, o a algún tipo particular de usuarios.

- Vínculo con el país de origen: Una posición bastante acertada podría ser asociar la marca con un país o región. El objetivo de vincular la marca con un país o región.

Además de darle expresión a la marca por medio del producto y sus atributos asociados como es su carácter orgánico, éste posee la ventaja de ser un producto mendocino, lo cual no deja de ser una importantísima variable a considerar. Hoy los vinos de Mendoza, así como los de Argentina, tienen un alto reconocimiento, tanto por las cualidades que brindan los viñedos de la región, como por el gran potencial tanto de los recursos humanos expertos en enología que hay en la zona, como las variedades de vid que se implantan y el clima privilegiado en el que se desarrollan. Lo cual enriquece la identidad de la marca.

δ Marca como organización

Una organización engloba valores y cultura, personas y capacidades para poder suministrar un producto o servicio. Basarse en la organización para crear ventaja frente a la competencia resulta bastante conveniente ya que se logra entablar una relación más estrecha con los clientes. Los atributos organizativos son mucho más duraderos y resistentes que los atributos del producto. La competencia podría más fácilmente copiar los productos, mientras que pretender imitar la organización, le implicaría copiar los recursos humanos, valores y planes, lo cual es más complicado.

Los atributos organizativos pueden contribuir con la proposición de valor. Diferentes asociaciones como por ejemplo enfoque en clientes, preocupación por el entorno, por el medio ambiente, compromiso de tecnología entre otros, pueden crear beneficios emocionales y de

auto expresiones basadas en admiración, respeto, confianza o simplemente agrado que puedan darle a la marca cierta diferenciación.

Como analizábamos anteriormente, la congruencia que existe entre los valores de la empresa y sus productos es muy alta, factor fundamental a la hora de la elección. Por lo que el valor que le brinda el producto a quien lo toma, va mas allá del simple placer de consumir un vino de excelencia, sino que conlleva una filosofía de vida y organizacional.

La empresa buscará trasladar a su segmento de consumidores la confianza y seguridad que este producto proporciona, “Danná” será un concepto de vinificación y vida, que expresará la fuerza que deviene de la tierra, del agua y del viñedo, unido a la impulso de la organización hacia el consumo consiente de los productos que nuestra sabia naturaleza nos brinda.

δ Marca como persona – personalidad de marca

Es un conjunto de características humanas asociadas con el nombre de una marca. Incluye características tales como el sexo, edad, y clase socio-económica, así como aspectos de la personalidad humana como son la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo.

La personalidad de la marca, como la personalidad humana, es a la vez distintiva y perdurable. Por otro lado, ayuda al estratega a enriquecer y profundizar la comprensión de las percepciones y actitudes de las personas hacia una marca particular (esto proporciona información sobre la relación de los clientes con la marca), contribuyendo a una identidad de marca diferenciada, definiendo un contexto, la experiencia con el producto, otorgando, guiando el esfuerzo de comunicación y creando valor para la marca.

La organización debe tener presente que la personalidad de la marca debe encajar con las necesidades de auto expresión del público objetivo: La personalidad de la marca debe ser deseada y lo suficientemente importante para preocupar a la persona que la utiliza, es decir, la persona debería sentirse mejor debido a una asociación determinada con la marca. En este sentido, una personalidad que no se adecue a su objetivo no funcionará.

La personalidad de la marca se encuentra implícita en el producto, un producto con vida, un producto natural, sin químicos. Apunta a un segmento de consumidores que adhieran a esta concepción de vida, asociada a una personalidad fuerte, segura; como es nuestra tierra y lo que de ella surge.

Generando, por medio de la estética del producto y el conocimiento de nuevas tendencias de consumo sustentable, que el consumidor se sienta identificado con una forma de vivir conscientemente.

δ Marca como símbolo

Un buen símbolo puede marcar la diferencia, lograr mayor facilidad de reconocimiento y recordación de la marca. Podemos apreciar tres tipos de símbolos: la imaginaria visual, metáforas y herencia de la marca.

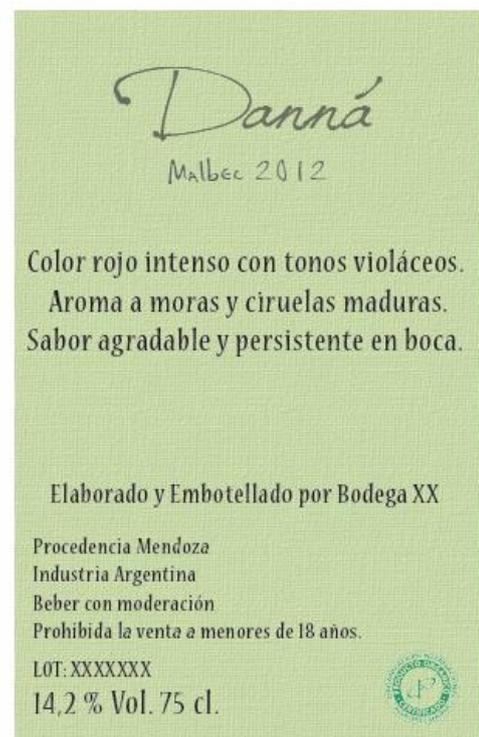
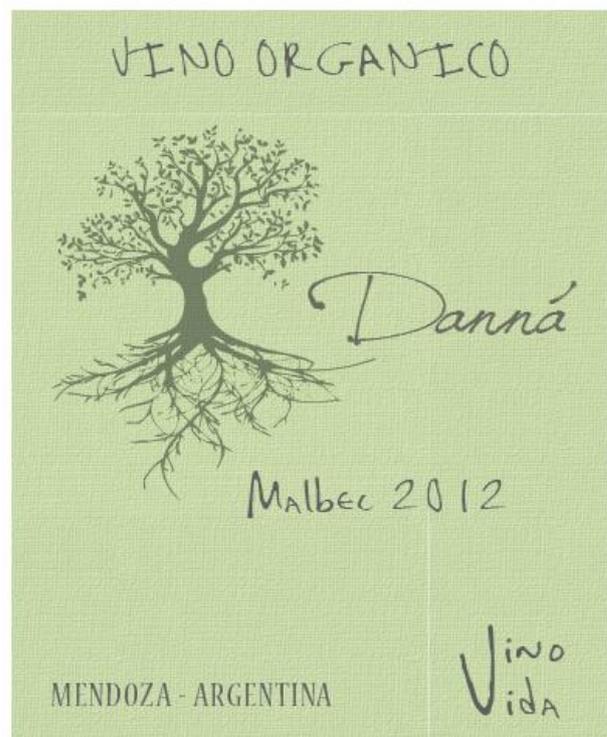
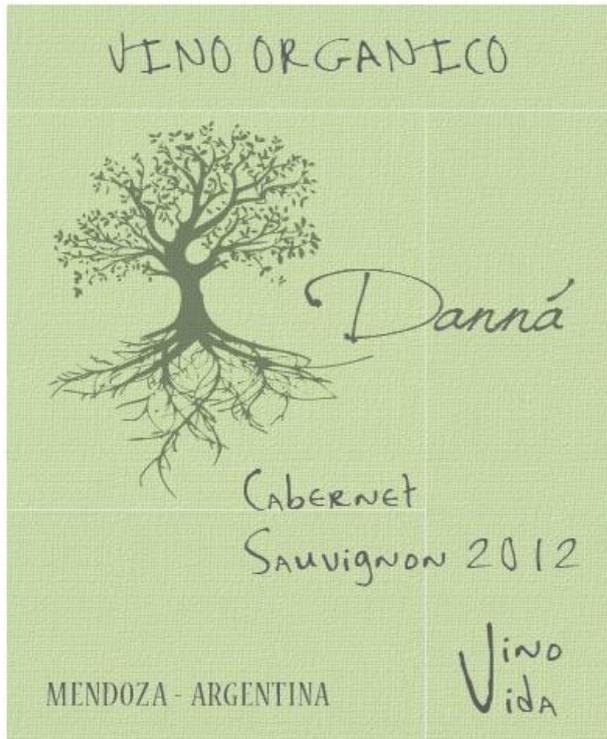
Por lo general los símbolos de imaginaria visual son los que logran captar la mayor parte de la identidad de la marca; captan las miradas del consumidor; hacen que la marca se recuerde. Si a los símbolos se les agrega una metáfora, poseerán un mayor significado. La metáfora se relacionará ya sea con el símbolo o con algún beneficio funcional, emocional o de auto expresión.

La metáfora que acompaña a la marca será “Vino Vida”. Esto busca respaldar a la marca, y dar un mensaje que refleje lo que ella y sus símbolos desean transmitir. De esta forma la empresa proyecta los beneficios de auto expresión que desea imprimir en el producto; esto es la idea de una empresa responsable y comprometida con el medio ambiente, que brinda un producto diferenciado, llevado a cabo por medio de técnicas de alta especialización y un gran conocimiento y sentimiento por lograr que se exprese en todo su potencial lo que la vida nos provee. Y a la vez brindar un producto que genere seguridad, energía y fortaleza, así como un toque de femineidad, beneficios emocionales que están detrás de la marca. Logrando una alta posición de valor y generando un alto reconocimiento por parte del público.

1.5.3. Desarrollo de la imagen de la marca.

Según lo expuesto anteriormente, entrevemos que la marca que se lanzará al mercado llevara el nombre “Danná”. Este nombre le brindará al consumidor una imagen de lo que el vino es realmente, en su esencia, natural. Desde su nacimiento en el viñedo hasta su elaboración, las técnicas aplicadas corresponden con lo que las normas orgánicas lo indican y a su vez con la idea principal de la organización, que es presentar un producto que sea amigable con el medio ambiente y con el ser humano.

El diseño de la etiqueta será:





2. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se detallarán los canales de distribución a través de los cuales se comercializará el vino orgánico “Danná”. Como hemos propuesto anteriormente, la distribución del producto será selectiva, lo que significará algunos representantes de bodega, que realizarán ventas personales, de promoción e inducción del producto. El representante de bodega, deberá tener un gran conocimiento y experiencia sobre el producto y la vitivinicultura, así como buena presencia y pensamientos alineados a la filosofía de la empresa.

Las acciones de distribución se llevarán a cabo en diferentes lugares como:

- **Negocios especializados en alimentos orgánicos:** La comercialización en estos establecimientos será la herramienta principal de distribución e introducción del producto. Es fundamental dar a conocer el producto a los círculos de consumidores habituales de este tipo de productos, los cuales ya poseen la idea o concepción del consumo de productos ecológicos. La presencia de Danná en este canal, contribuirá a consolidar la imagen de marca dentro de la cultura ecológica.
- **Restaurantes, hoteles, bares y cafés:** Danná es un vino definido, con una clara vocación por el consumidor poco especializado y poco familiarizado con el vino, un

consumidor joven y predispuesto al conocimiento vitivinícola. Utilizaremos este tipo de canal para captar consumidores que no conozcan sobre la existencia de los productos orgánicos ni de sus beneficios. Lo que resulta muy necesario ya que el consumidor de orgánicos no asegura una eficiente rentabilidad del negocio, por lo que nos exigimos desarrollar nuevos consumidores, educarlos en este nuevo concepto, y fidelizarlos con nuestra marca. En Mendoza, actualmente se están desarrollando varios emprendimientos con esta tendencia de consumo, que buscan productos diferentes para presentarle a sus consumidores, en lo que encontramos una gran salida al mercado.

- **Ventas por internet:** la importancia estratégica de este canal de distribución es vital para crear una imagen de marca asociada con la agricultura orgánica. La tendencia actual entre los consumidores especializados en productos ecológicos es la de comprar por internet o en tiendas especializadas. Esta propensión se acentuará en los próximos años, por lo que es necesario para la organización contar con un buen plan de ventas por internet y contrataciones con páginas webs de venta de productos orgánicos. Así mismo desarrollaremos una página de internet bien diseñada y con facilidades de compra, elección, y pagos; así como un perfil de facebook y de twitter, redes sociales que están en auge y muy utilizados por nuestros consumidores. De este modo se desarrollarán entregas por pedido.

Para lograr las acciones de distribución se deberá contar con los siguientes recursos:

- i. Oficina ubicada en el radio del centro de la Ciudad de Mendoza, donde se desarrollarán las acciones administrativas, logísticas, contables y de almacén.
- ii. Plataforma informática con software administrativo para llevar control del stock, movimientos de mercancía, ventas, compras, facturación, alarmas de inventario. Además se contará con una página web por medio de la cual se podrán realizar pedidos automáticamente.
- iii. Capital humano: dos representantes de bodega, con movilidad propia, los cuales recibirán viáticos desde la empresa y comisiones por ventas, y un administrador-comercial, que tendrá a cargo la oficina y las ventas por internet.

Por medio de estas estrategias de distribución, selectivas, lograremos darle a nuestro producto un carácter de exclusivo además de ecológico, lo cual mejorará la posición del producto frente a los que se ofrecen en grandes cantidades.

Es importante aclarar que según los estudios realizados en nuestro país, el mayor nivel de ventas de vinos orgánicos se visualiza en los supermercados, entrar en estos sitios de distribución conlleva muchas energías y capital, ya que poseen un gran poder negociador. Por lo que se dejaron de lado por un tiempo hasta que las rentabilidades y producciones consecutivas generen la posibilidad de negociar con estos grandes.

3. POLÍTICA DE PRECIO

El precio es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o consumo del producto. Si bien el precio es una de las variables estratégicas que mas consideración debe tener, porque es la que produce los ingresos, en nuestro análisis tomará el mismo valor que la marca.

Por ser nuestra estrategia de posicionamiento, una estrategia de marca/precio, estas dos variables son las de mayor rigor. Razón por la cual, antes de establecer un precio, analizaremos en rango de precios de los vinos en el mercado, para tener una referencia y que el producto sea competitivo.

Los vinos se puede clasificarlos en vinos de mesa y vinos finos. Los vinos de mesa, son vinos elaborados con uvas denominadas comunes, estos son elaborados a partir de uvas de viñedos no clasificados, por lo que no poseen la denominación de su varietal. Los vinos finos se pueden clasificar en; standard, intermedios, premium, super premium y ultra premium. Son elaborados con uvas finas, un mayor tiempo de guarda y mejor tecnología. Los precios varían dependiendo el segmento:

- 1) Segmento n°1 - Vino de mesa: Precio < \$ 6,25
- 2) Segmento n° 2 – Vino Fino Standard: \$6,26 < Precio < \$10,83
- 3) Segmento n° 3 - Vino Fino Intermedio: \$10, 83<Precio < \$16,25
- 4) Segmento n° 4- Vino Fino Premium: \$16,25 <Precio< \$25
- 5) Segmento n° 5- Vino Fino Super Premium: \$25 <Precio< \$45, 83
- 6) Segmento n° 6.- Vino Fino Ultra Premium: \$45,83 <Precio< \$91,66

Esta evaluación del vino mediante el precio que se venderá, puede ser de ayuda para establecer el rango de precios en los que se manejará el nuestro, según sus características enológicas y procesos de elaboración. Pero es necesario saber que el precio estará basado en la estrategia de costos más margen. De este modo el precio del producto se determinará de la siguiente manera:

Vino a granel, 750cc. ¹⁵	\$ 3,950
Botella	\$ 2,410
Corcho	\$ 0,540
Cápsula	\$ 0,240
Fraccionamiento	\$ 0,626
Etiqueta	\$ 1,850
Caja ¹⁶	\$ 0,840
Comunicación y Promoción ¹⁷	\$ 0,400
Logística ¹⁸	\$ 0,600
Costo total	\$ 11,456
Más margen del 60% :	\$ 18,330
Más costo de Certificación - 7% del precio	\$ 19,613
Precio para Representante	\$ 25,496
Precio para Off Trade - Vinoteca	\$ 35,695
Precio para On Trade - HORECAB	\$ 40,794

Para explicar lo antes expuesto, definimos que el costo del producto será de \$11,456, a éste se le agregará un margen de ganancias para la empresa y el margen de la certificación que es sobre el precio.

El precio final, \$19,613, es el que se le asignará al representante, brindándole un margen del 30% del precio del producto de comisión, por lo que el precio al que debe introducir el producto será de \$25,496, siendo éste también el precio que tendrá el producto para las ventas por internet. Proponemos, al mismo tiempo, el precio sugerido al que debería venderse el

¹⁵ El precio del vino orgánico a granel, varía según la variedad por lo que el precio del vino Malbec es de \$5,50, el del Chardonnay \$ 4,98 y el del Cabernet Sauvignon es \$5,28. El costo promedio del vino a granel por litro es \$5,25, por lo que los 750cc tendrán un costo de \$3,95. Por cuestiones prácticas determinaremos un precio promedio de lanzamiento del vino, pero hay que tener en cuenta una mínima variación entre los varietales.

¹⁶ La caja es para 6 unidades, por lo que se prorratea el costo total por esta cantidad.

¹⁷ Costo estimado del desarrollo del dríptico que llevará la información sobre los productos orgánicos, más un margen para el desarrollo de actividades promocionales.

¹⁸ El costo de logística incluye un prorrateo del costo del transporte desde la Bodega hasta la oficina-almacén, el seguro de dicho transporte y los análisis del INV.

producto en los diferentes canales, estos son off trade, es decir vinotecas o negocios especializados, y on trade, esto es hoteles, restaurantes, cafés y bares; quedando a cargo de los compradores el costo del traslado del producto desde el almacén hasta el punto de venta.

De esta forma, luego de analizar ambas variables, los rangos de precios determinados por el mercado y la definición del precio basado en los costos y el margen, podemos concluir que “Danná” se posicionará como un vino super premium. Este carácter no solo lo define el precio, sino también el vino, las características enológicas de un vino de alta gama que posee, así como los elementos que acompañan al producto, su etiqueta, botella, identidad de la marca y su concepción orgánica.

4. POLÍTICA DE PROMOCIÓN

La promoción es la parte fundamental de la mezcla de marketing que se dedica a la comunicación. Básicamente es la combinación de varias herramientas de la comunicación, con el objeto de dar a conocer con persuasión, hacia un mercado meta, la existencia de un producto, las ventajas del mismo, sus atributos, valores, beneficios, personalidad e imagen de la marca, con el fin de motivar o inducir a la adquisición del producto.

En otras palabras, la promoción consiste en informar, comunicar y convencer en forma contundente y persuasiva a un segmento del mercado, sobre un producto, marca, idea o empresa, basándose en los objetivos, estrategias y planes de acción definidos por la empresa, para concretar los mismos en forma redituable.

Esta variable del marketing, utiliza herramientas importantes para lograr las metas, cada una ellas juega un papel específico, y poseen un propósito concreto al integrar mix promocional. Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, valores, bienes o servicios por un patrocinador definido, que busca de generar demanda. Incluye: formas impresas difusión, exteriores, otros.
- **Promoción de ventas:** incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio, su fin es incentivar la demanda por medio de descuentos, cupones, demostraciones, exhibiciones del producto, entre otros.
- **Relaciones públicas:** desarrollo de relaciones efectivas con los diversos públicos de una compañía, con el objetivo de mantener la demanda, por medio de la creación de una buena imagen corporativa.
- **Ventas personales:** presentación personal del producto, por medio de la fuerza de venta, con el propósito de satisfacer la demanda y desarrollar mejores relaciones con los

clientes. Esto se puede llevar a cabo por medio de presentaciones de productos, ferias comerciales, entre otras.

El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y el tipo de cliente meta, y a la vez comprende una importante parte creativa del marketing. Por ello para poder elaborar un buen plan promocional, se debe tener un gran conocimiento del mercado; así como del producto en su manejo y dominio de las formas originales e impactantes para llamar la atención hasta provocar una actitud de compra o de aceptación positiva por parte del target al cual se encuentra dirigido, buscando en todo momento la difusión y exaltación de los beneficios del producto, idea o servicio a través de los medios adecuados.

Fundamentados en la exposición anterior, determinaremos las políticas de promoción que llevará a cabo la empresa en sus inicios, con el fin de provocar una introducción profunda del producto, tanto en los locales como en los consumidores. Con el correr del tiempo, el conocimiento sobre la aceptación del producto y su imagen, y las rentabilidades obtenidas, se reestructurarán algunas acciones y otras se reforzarán.

Consideramos que la creación de la página web, se establecerá como la estrategia central de comunicación. El diseño de este sitio web, estará a cargo de personas especializadas en este medio. En ella se presentará una breve historia de la empresa, su filosofía, métodos de elaboración y recolección basados en la concepción orgánica. Luego el producto; origen, tipo de uva, envasado, en fin todo el detalle técnico del producto. También habrá un apartado para comentarios y sugerencias, íconos con el perfil facebook del producto, personas contacto y un apartado que contendrá los lugares donde se puede adquirir el producto. La página también servirá para comunicar acerca de las promociones, cursos de cata, degustaciones, ferias y congresos donde la empresa y el producto estarán presentes.

A continuación se enumerarán las acciones:

- **Ventas personales**

La primera medida adoptada, es la introducción de Danná dentro de los restaurantes ecológicos y de la red de tiendas especializadas en productos ecológicos en Mendoza, para luego continuarla en los diferentes canales como restaurantes, hoteles, cafés y bares. Esta acción será llevada a cabo por los Representantes, quienes como se desarrolló anteriormente, tendrán a cargo la presentación del producto y el establecimiento de las relaciones comerciales.

- **Publicidad**

Durante los primeros 4 domingos luego del lanzamiento del producto, se contratará publicidad en las páginas de ocio y entretenimiento en los más importantes periódicos a nivel local: Revista punto a punto, EcoCuyo, diario Los Andes.

Se desarrollarán e imprimirán catálogos y tarjetas de presentación, que contendrán, principalmente la información sobre los beneficios de las técnicas orgánicas, tanto para el medio ambiente como para el ser humano, también contará con los datos técnicos del producto, servicio al cliente, datos de contacto, fotos del producto y las viñas.

Con respecto a la publicidad on line, la cual posee una gran eficiencia actualmente, se llevará a cabo a través de los distintos blogs y websites del mundo del vino que existen en Mendoza, así como también en páginas de turismo, clubes del vino, revistas de vino y gastronomía, diarios de la Ciudad de Mendoza, entre otras. Estas acciones on line están enmarcadas dentro de la política de rápida difusión del producto y se mantendrán por un período de 6 meses. Luego se seleccionarán aquellas que se haya observado le den mayores visitas y publicidad a nuestro vino, dejándolas contratadas de manera fija. Cabe destacar que la publicidad en estos sitios buscan dirigir al internauta hacia la página web del vino Danná.

- **Relaciones Públicas**

La empresa asistirá a ferias de vino, que se realizan anualmente en la Ciudad de Mendoza, así como a ferias de productos orgánicos, para dar a conocer el producto, y analizar la posible existencia de un stand permanente en las mismas.

Se organizarán catas y degustaciones en los centros de gran distribución para dar a conocer el producto, a la que se invitarán a los principales prescriptores del producto: periodistas especializados, propietarios de establecimientos relacionados con la alimentación ecológica, delegados de organizaciones y plataformas de consumidores de productos ecológicos y personalidades destacadas del mundo del vino.

La empresa buscará integrarse a diferentes asociaciones del vino, con el objetivo de participar de las diferentes propuestas vitivinícolas que se realizan en la provincia, como son las degustaciones anuales realizadas en la calle Sarmiento, degustación solidaria Bodegas Tw, exposiciones de vinos, entre otras.

- **Promoción de ventas**

Buscando introducir el producto en el canal Horeca, apoyando las eficientes técnicas de ventas personales, se les ofrecerá a los dueños de los locales de venta del producto la promoción 5*1, es decir por cada 5 cajas de vino, se les regalará 1 incentivando la compra de grandes cantidades.

Otra estrategia promocional que se desarrollará en todas las bocas de expendio de Danná, será una tarjeta con un código específico, la cual será entregada en diferentes situaciones, con la cual se podrá intercambiar una de estas por una botella de vino. El fin de esta estrategia es algo parecido al las técnicas de boca en boca, pero con la prueba del producto en situaciones distendidas y de compartir. Es decir, la persona que consumió el producto, luego se llevará una botella a su hogar, donde lo compartirá con otros consumidores, los cuales conocerán el producto, se interesarán por él y luego reconocerán la marca cuando se les presente la oportunidad de elegirla. El canje de la tarjeta por el producto, podrá realizarse en todos los lugares donde este en venta el vino.

Se realizarán catas esporádicas y momentáneas en diferentes lugares de Mendoza, tanto en restaurantes o bares de la ciudad, para poder aumentar el conocimiento de los consumidores de vino y en búsqueda de aumentar el consumo de los consumidores jóvenes que se encuentran atraídos por este producto.

CONCLUSIONES

“Una vida natural, saludable y ecológica no es una moda... Es un estilo de vida”.

Hoy pensar en el equilibrio del medio ambiente, en reducir la contaminación y en ingerir alimentos orgánicos, es una forma saludable y responsable de actuar en búsqueda de dejar un planeta mejor a las próximas generaciones.

La vitivinicultura ecológica u orgánica exige métodos de cultivo y elaboración absolutamente compatibles y respetuosos del medio ambiente. Las uvas que se utilizan para su creación han sido cultivadas libres de fertilizantes y plaguicidas. Se cuidan de forma manual, con coberturas vegetales, la fertilización a base de estiércol y la prevención de plagas por medio de productos ecológicos.

El vino, es un vino que ha sido cultivado bajo los más estrictos cánones, respetando su calendario de cultivo natural y avalado con una certificación reconocida a nivel mundial. La vitivinicultura orgánica puede ser más costosa que la tradicional y necesitar más mano de obra para una mayor efectividad en el control del viñedo, siendo su objetivo esencial obtener vinos sanos y de elevada calidad sensorial, cuidando, al mismo tiempo, nuestra tierra.

Luego de haber realizado un estudio exhaustivo del sector vitivinícola, podemos aseverar nuestro planteamiento de que es factible comercialmente lanzar un vino orgánico en el mercado mendocino. Si bien el análisis nos determina que la mayoría de las variables no son demasiado atractivas, en cuanto a la amplia rivalidad competitiva, la amenaza de nuevos ingresantes a la industria y el gran desarrollo de algunas bodegas, las variables económicas, políticas e impositivas altamente perjudiciales para las empresas, la existencia de productos sustitutos muy cercanos, como lo son la cerveza y los aperitivos, aunque el segmento seleccionado encuentra una clara inclinación hacia el vino, principalmente por la región a la que pertenecen, entre otras.

Pero a la vez, tenemos la claridad de que está desarrollándose una gran oportunidad en el mercado, con la aparición de un segmento de consumidores que prefieren adquirir productos orgánicos.

La factibilidad del plan de lanzamiento de una marca de vinos orgánica, la podemos evidenciar, en primer lugar, por las tendencias de los mercados europeos y norteamericanos que influyen las mentalidades y modos de consumos de la población nacional. En estos países, la conciencia sobre el uso de los recursos naturales, el cuidado del medio ambiente y del propio cuerpo han repercutido en forma muy favorable en los consumidores, enfocándose una gran parte de la demanda hacia estos productos.

A su vez, actualmente la República Argentina se encuentra en una situación macroeconómica desfavorable comparándola con diferentes países, sumado a esto una serie de políticas económicas que aumentan los costos y desincentivan la producción, generando una

disminución de la competitividad de las empresas nacionales. Debido a esto, las empresas vitivinícolas deben comenzar a redirigir sus producciones hacia el mercado interno por la imposibilidad de actuar en el exterior. Y es aquí donde comprobamos nuestra teoría de que será rentable lanzar el producto en el mercado interno.

Gracias al desarrollo del plan de marketing, la empresa podrá actuar rápidamente y anticiparse a su competencia, en vistas a que producirá un vino orgánico atento a las necesidades y características del segmento antes descripto. Con “Danná” podremos atacar al segmento de personas jóvenes, que se interesan por aumentar el conocimiento sobre el vino y se sienten atraídos a modificar sus hábitos de consumo, por medio de esta marca fuerte y representativa, que busca un consumidor ágil, dinámico, activo, curioso y entusiasta, y con un producto adaptado a los paladares argentinos.

Obteniendo así una ventaja, la de alejarnos de la concepción que tienen una gran mayoría de los consumidores argentinos, que consideran que las bodegas hacen vinos para los consumidores europeos, lo cual genera una especie de resentimiento, debido a que consideran que la disminución de estas ventas en el exterior, lo venden al mercado interno, sin darles un verdadero significado a los consumidores nacionales.

Es por esto que la razón fundamental del éxito de la empresa, es que la misma conocerá en profundidad a sus consumidores en un corto plazo, de modo de que se satisfarán mejor sus necesidades, logrando un producto bien argentino, pudiendo obtener un margen más elevado de rentabilidades, aún teniendo producciones y participaciones del mercado pequeñas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker David A. (1° Ed.) (2000): “*Construir marcas poderosas*”. España. Editorial Gestiones 2000.
- Acosta Ignacio, (1°Ed.) (2010): “*Estrategias de promoción y ventas*”.
- Argentine Wines. Disponible en: <http://argentinewines.com> [Julio 2013]
- Argentine Wines. Disponible en: <http://argentinewines.com/el-consumo-interno-de-vinos-mejoro-en-cinco-meses-35/> [Julio, 2013].
- Balado Julieta, (2010) “*Estado de situación social del Gran Mendoza*”. Observatorio de la Deuda Social.
- Cavas Rómulo Oscar. (2013). Director de la Revista “el vino y su industria” Entrevista personal.
- CESUR, (2013) “*Proyecciones Económicas 2013*”, <http://www.cesur.com.ar/home/?p=675> [Agosto, 2013].
- CESUR, Publicación (2013): “*Devaluar sin un Plan Anti-Inflacionario, no soluciona el problema de fondo*” y “*El ahorro en medio de un proceso Inflacionario: Dólar Blue vs Plazo fijo. ¿Dónde va la emisión?*”.
- Corporación vitivinícola Argentina (2012) “*Plan estratégico vitivinícola 2020*”. Recuperado de: <http://www.vitivinicultura2020.com.ar/InstitucionalCOVIAR2.pdf> [Marzo, 2012].
- Fondo Vitivinícola. (2011) “*La vitivinicultura argentina aporta \$ 14 millones anuales a la economía nacional*” Recuperado de: http://www.fondovitivinicola.com.ar/files/prensa/Cifras_del_sector_vitivinicola.pdf [Noviembre, 2011].
- Grasa Oscar, Mateos Mónica y Ghezán, Graciela (2010) “*Evolución de la producción orgánica Argentina en la última década*”, Argentina. INTA.
- Grünwaldt Josefina, Fiorentino Mariano y Paladino Silvia (2008). “*El vino y los jóvenes: consumo y tendencias*” Cátedra de Enología I, Facultad de Ciencias Agrarias; Universidad Nacional de Cuyo. Revista Enología N°6 . Argentina. Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2012/12/El-vino-y-los-j%C3%B3venes-Paladino.pdf> [Febrero,2008].
- Hill y Jones.(6° Ed.) (2005). “*Administración Estratégica un enfoque integrado*”. Editorial Mc Graw Hill.
- IDESA, Informe Nacional: “*Récord de presión tributaria y de inequidades*”. Recuperado de : <http://www.idesa.org/informes/324> [diciembre, 2009]

- IDESA, Informe Nacional (2012): “*Ganancias explica solo el 20% del crecimiento de la presión impositiva*”. Recuperado de: <http://www.idesa.org/informes/597> [enero, 2013].
- Jaqueline Jimena, (2002) “*Segmentación de consumidores: clave para posicionar vinos*” Disponible en: <http://areadelvino.com/files/pdf/982Eventos.pdf>. [Diciembre, 2002].
- Kantar Worldpanel Argentina . Disponible en: <http://www.kantarworldpanel.com> [Julio, 2013].
- Kotler, Phillip y Armstrong Gary.(6° Ed.) (2003) “*Fundamentos de marketing*”. México.
- Kotler Philip y Armstrong Gary (11° Ed.) (2007): “*Marketing Versión para Latinoamérica*”, México. Editorial Pearson.
- Lavaque de Velasco, Dolores. (2012).”*La actitud de los consumidores hacia marcas tradicionales y las nuevas marcas de vinos en Argentina*”, Revista Enología, Publicación N°6.
- Mark Batey, (1° Ed) (2013): “*El significado de la marca*”, Buenos Aires. Editorial Guernica.
- Martínez, Christian (2001) “*La demanda internacional de productos orgánicos: ventajas y debilidades en la comercialización*”. Argentina.
- Mintzberg, Henry. (2° Ed) (2001): “*Diseño de organizaciones eficientes*”. Editorial El Ateneo.
- Organización Internacional Agropecuaria (1° Ed.) (2009): “*Cuaderno de normas para la producción orgánica*”. Argentina.
- Ocaña, Hugo R. (2011): “*Dirección estratégica de los negocios*”. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Salvia Agustín, (2010): “*La Encuesta de la Deuda Social Argentina del Bicentenario. Una aproximación al estudio multidisciplinar del desarrollo humano a partir de micro datos sociales*”. Recuperado de <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/AEPA-2011-encuesta-bicentenario.pdf>. <http://www.saludableynatural.com.ar/beneficios/>. (Serie del Bicentenario 2010-2016).
- Soria, Santiago. (2013) Ingeniero responsable de la Certificadora Organización Internacional Agropecuaria. Entrevista personal
- Stanton William, Etzel y Walker. (14° Ed.) (2007). “*Fundamentos de marketing*”. Editorial Mc Graw Hill.

- Trollano Fernando, (2011): “*SEGMENTACIÓN DE BODEGAS: Comportamiento de las empresas que operan en Argentina*” Recuperado de:
<http://www.aredelvino.com/segmentaciondebodegas/>. [julio, 2011].

Páginas de internet consultadas:

- INTA: <http://inta.gob.ar/>
- INV: <http://www.inv.gov.ar/principal.php?ind=1>
- Senasa: <http://www.senasa.gov.ar/>
- República Argentina, Ministerio de economía: <http://www.mecon.gov.ar/>
- ProMendoza: <http://www.promendoza.com/organicos/>
- Fondo Vitivinícola: <http://www.fondovitivinicola.com.ar/>
- Observatorio: <http://www.observatoriova.com/>

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 16 de Agosto del 2013.

Monica Emilia Petate Casam
Apellido y Nombre

25480
Nº de Registro


Firma