



Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

# Evolución del sector vitivinícola en años recientes: Bodegas boutique

Trabajo de Investigación

POR

**Eduardo Barraud**

Profesor Tutor

**Ricardo Fornero**

M e n d o z a - 2012

## INDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	8
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN AL SECTOR VITIVINÍCOLA.....	10
1. Proceso de desarrollo .....	10
2. Producción de uva en el país.....	12
2.1. Mendoza.....	13
2.2. San Juan.....	14
2.3. La Rioja.....	15
2.4. Salta.....	16
2.5. Catamarca.....	16
2.6. Río Negro.....	16
2.7. Neuquén.....	17
CAPÍTULO II – DESARROLLO Y ACTUALIDAD DE LAS BODEGAS BOUTIQUE ..	20
1. Bodegas Boutique en Argentina.....	20
2. Situación de la vitivinicultura Argentina. ....	22
Cambios más importantes.....	22
3. Argentina en números.....	24
4. Factores contextuales de las bodegas boutique.....	26
5. Situación en el resto del mundo .....	28

6. Aumento de precios y pérdida de competitividad.....	30
7. Trabas a las importaciones.....	31
7.1. Licencias no automáticas Cambios.....	31
7.2. Declaración jurada anticipada de importación .....	32
7.3. Restricciones en la compra de dólares .....	35
8. Exportaciones.....	36
 CAPÍTULO III – LOGÍSTICA VITIVINÍCOLA.....	 38
1. Introducción.....	38
2. Conceptos básicos.....	40
2.1. Cadena de Suministro .....	40
2.2. Logística.....	40
2.3. Indicadores.....	41
2.3.1 Costos.....	41
2.3.2 Indicadores de costos.....	42
2.3.3 Nivel de Servicio .....	44
2.3.4 Almacenamiento.....	47
 CAPÍTULO IV–BODEGAS BOUTIQUE EN ARGENTINA.....	 49
1. Bodega Sottano.....	50
2. Bodega Achaval Ferrer.....	50
3. Bodega Atamisque.....	51

4. Bodega Renacer .....	52
5. Bodega Ruca Malen .....	52
6. Bodega Clos de los Siete.....	53
7. Bodega Belasco de Baquedano.....	53
8. Bodega Pulenta Estate.....	54
9. Bodega Cap Vistalba.....	55
10. Bodega Dominio del Plata.....	55
11. Bodega O’Fournier.....	56
12. Bodega Alto Las Hormigas.....	56
13. Bodega Viña Cobos.....	57
CAPÍTULO V–CASO DE ESTUDIO BODEGA VIÑA COBOS.....	59
1. Reseña Histórica.....	59
1.1. Gama de vinos producidos.....	60
1.1.1 Felinos.....	60
1.1.2 Bramare Luján de Cuyo.....	60
1.1.3 Bramare Marchiori Vineyard.....	60
1.1.4 Cobos.....	61
2. Factores Contextuales.....	62
2.1. Estrategia.....	62
2.2. Edad.....	63

2.3. Tamaño.....	63
2.4. Tecnología.....	64
2.5. Visión Empresaria.....	64
La visión empresaria formalizada comprende a la misión y las creencias.....	65
2.6. Cultura Interna.....	65
2.6.1 Componentes de la cultura de la organización.....	65
2.6.2 Conocer la cultura organizacional es de gran relevancia que permite .....	67
2.7. Ambiente en el que se desenvuelve.....	68
3. Normas ISO.....	69
4. Trazabilidad en la cadena vitivinícola.....	72
5. Responsabilidad Social empresaria.....	74
6. Análisis FODA.....	75
6.1. Oportunidades.....	75
6.1.1 Tipo de Cambio.....	75
6.1.2 Turismo Vitivinícola.....	76
6.1.3 Disponibilidad de Tierras.....	76
6.1.4 Disponibilidad de recursos humanos profesionalizados.....	76
6.1.5 Formación e información al consumidor.....	77
6.1.6 Globalización y desarrollo de nuevos mercados.....	77
6.1.7 Mayor equipamiento tecnológico de las empresas.....	77

6.2. Amenazas.....	78
6.2.1 Alto poder de negociación de los distribuidores o clientes	78
6.2.2 Alto poder de negociación de los restaurantes.....	80
6.2.3 Alto poder de negociación de los proveedores.....	80
6.2.4 Bajo crecimiento del mercado interno.....	81
6.2.5 Aumento en el precio de los insumos y dificultad para conseguirlos.....	82
6.2.6 Concentración de la oferta.....	82
6.2.7 Productos Sustitutos.....	82
6.2.8 Rivalidad Competitiva.....	83
6.2.9 Mayores barreras en el ingreso a nuevos mercados .....	83
6.3. Fortalezas.....	86
6.3.1 Integración industria /proveedor.....	86
6.3.2. Barreras de entrada al sector.....	86
6.4. Debilidades.....	88
6.4.1 Falta de diversificación de la cartera de distribuidores en algunos mercados .....	88
6.4.2 Costos de almacenamiento crecientes: .....	88
6.4.3 Capacidad insuficiente para atender al ritmo creciente de la demanda .....	88
6.4.4 Gran poder de negociación de algunos de sus distribuidores	89

CAPÍTULO VI- ACTIVITY BASED COST.....	90
CONCLUSIÓN.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99
REFERENCIAS.....	100

## INTRODUCCIÓN GENERAL

En el presente trabajo se investigará la evolución experimentada en el sector vitivinícola en la última década, analizando las razones de dicha evolución, el cambio en el consumo, la creciente demanda, la oferta cada vez más especializada, el impacto de las medidas económicas de los últimos tiempos, la inflación, el tipo de cambio de los principales países a los cuales exporta Argentina, así como también las crisis mundiales, con el objetivo final de entender la situación actual de las bodegas en Mendoza.

Otro objetivo de este trabajo de investigación, es demostrar las diferencias entre las denominadas bodegas boutique y bodegas tradicionales, en aspectos tales como: precio, alta calidad de sus productos, porcentaje de producción que exporta, mercados meta, canales de distribución utilizados, etc. Analizando particularmente el caso de “Bodega Viña Cobos”.

Algunos de los temas específicos que se desarrollaran por capítulo con el fin de clarificar los objetivos finales son:

- Panorama general de la vitivinicultura Argentina y las principales regiones vitivinícolas.
- Evolución del sector vitivinícola en la última década (exportaciones, consumo, producción, imagen, hábitos de compra, tendencia internacional)
- Factores contextuales que afectan el segmento de vinos de alta gama y las principales formas de financiamiento que utilizan estas empresas.
- Concepto de “bodega boutique” y principales características que las distinguen del resto de las bodegas.
- Aspectos económicos actuales que afectan al sector vitivinícola tales como: licencia no automáticas, inflación, valor del dólar, devaluación del Real, crisis internacionales.
- Análisis de la actividad logística aplicado al sector vitivinícola, estableciendo un conjunto de indicadores para la medición de operaciones logísticas que permitan medir la eficiencia de todo el proceso de distribución.



- Análisis de un caso particular: Viña Cobos S.A. (empleando los aspectos mencionadas anteriormente así como también la aplicación de Normas ISO, análisis de los factores contextuales, de la cadena de valor y análisis FODA).
- Costo por producto de los distintos vinos vendidos en Viña Cobos.
- Actualidad e importancia de la RSE en el sector vitivinícola. Aplicación a Viña Cobos.

El desarrollo de estos temas nos permitirá conocer cual es el panorama actual de las bodegas boutique y determinar las oportunidades y amenazas que enfrentan.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN AL SECTOR VITIVINÍCOLA

La historia de la vitivinicultura argentina se remonta a la época de la colonización, ya que el cultivo de la vid era una de las tareas realizadas por los españoles que llegaron al país. Las primeras cepas llegaron a mediados del Siglo XVI al Cuzco (Perú), de allí pasaron a Chile y a partir de 1551 fueron introducidas en Argentina, en donde se propagaron por el centro, oeste y noroeste del país.

Entre 1569 y 1589 se implantaron en Mendoza y San Juan los primeros viñedos, favorecidos por óptimas condiciones climáticas y de suelo dando lugar, con el transcurso del tiempo, al desarrollo de una gran industria que transformó la economía regional.

A partir de 1853 la región vitivinícola más importante del país sufrió una fuerte transformación por razones tales como: la llegada de inmigrantes europeos, quienes conocían muy bien las técnicas vitivinícolas, el surgimiento del ferrocarril, y el dictado de leyes de agua, entre otras.

### **1. PROCESO DE DESARROLLO <sup>1 2</sup>**

La República Argentina, que actualmente cuenta con 973 bodegas, es un país que posee una superficie cultivada con vid de aproximadamente 228.575 hectáreas, lo que representa alrededor del 4.2 % de la superficie mundial.

En los primeros años el desarrollo industrial fue sostenido y el mercado interno era uno de los principales demandantes. Entre los años 1982 y 1992 se produjo una importante erradicación de viñedos que representó el 36% de la superficie existente en ese entonces. A partir de 1992 se inició un proceso de recuperación, en que se implantaron variedades de alta calidad. Otro aspecto importante fue la disminución en el consumo interno, el cual pasó de 80 litros per cápita en la década de los 70' a menos de 29 litros en el año 2008. No obstante esto y como se puede apreciar en la figura nº 1, Argentina ha seguido siendo un gran consumidor de vino, ocupando el séptimo lugar a nivel mundial y el quinto lugar como productor de vinos luego de Italia, Francia, España y Estados Unidos.

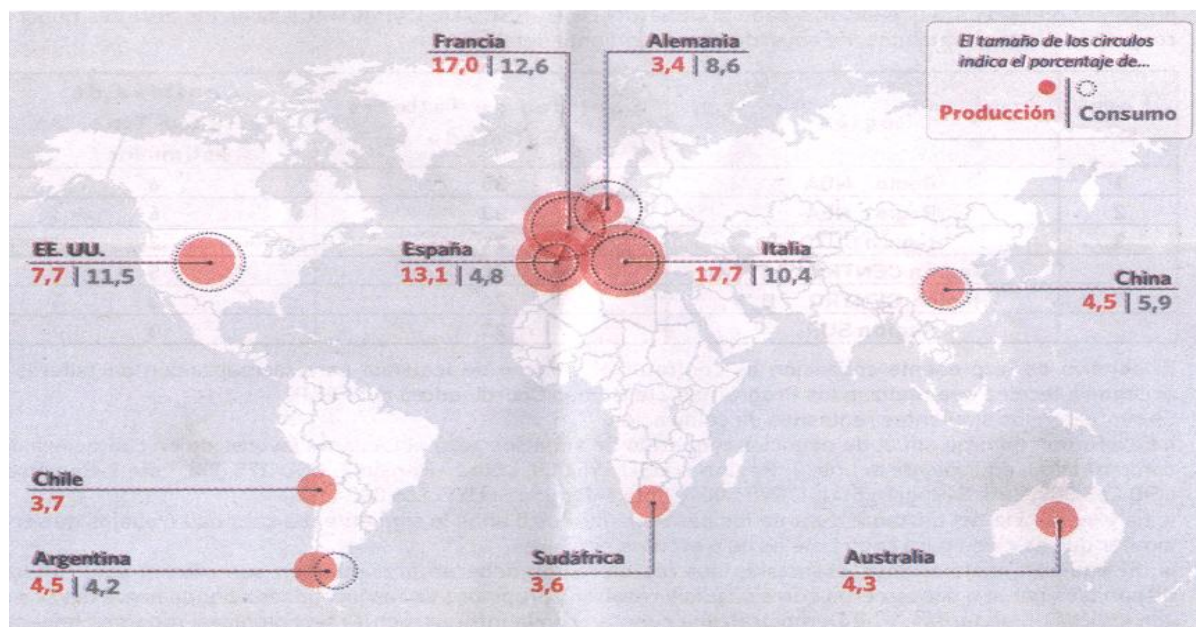
---

1 Diario Clarín. Suplemento económico. [septiembre,2011]

Disponibile en: [http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial\\_0\\_143100007.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial_0_143100007.html)

2 Vinos de Argentina, <http://vinosdeargentina.com/2007/03/el-consumo-de-vino-en-argentina.html>

Figura n° 1: El vino en el mundo



<sup>3</sup>Fuente: Diario Clarín - On line

Esta disminución en el consumo interno, ha generado un sostenido incremento en las exportaciones de vinos, lo que estuvo acompañado de una mejora significativa en la tecnología utilizada. Esto ha hecho que Argentina, en los últimos 10 años, se haya convertido en un jugador fundamental en la exportación de vinos de alta calidad.

Por todos los cambios mencionados anteriormente y por el reconocimiento de los vinos argentinos a nivel mundial, han posicionado a estos últimos entre los principales del mundo. Otro aspecto a destacar es que los vinos argentinos se encuentran comprendidos en franjas de precios que son altamente demandadas a nivel mundial.

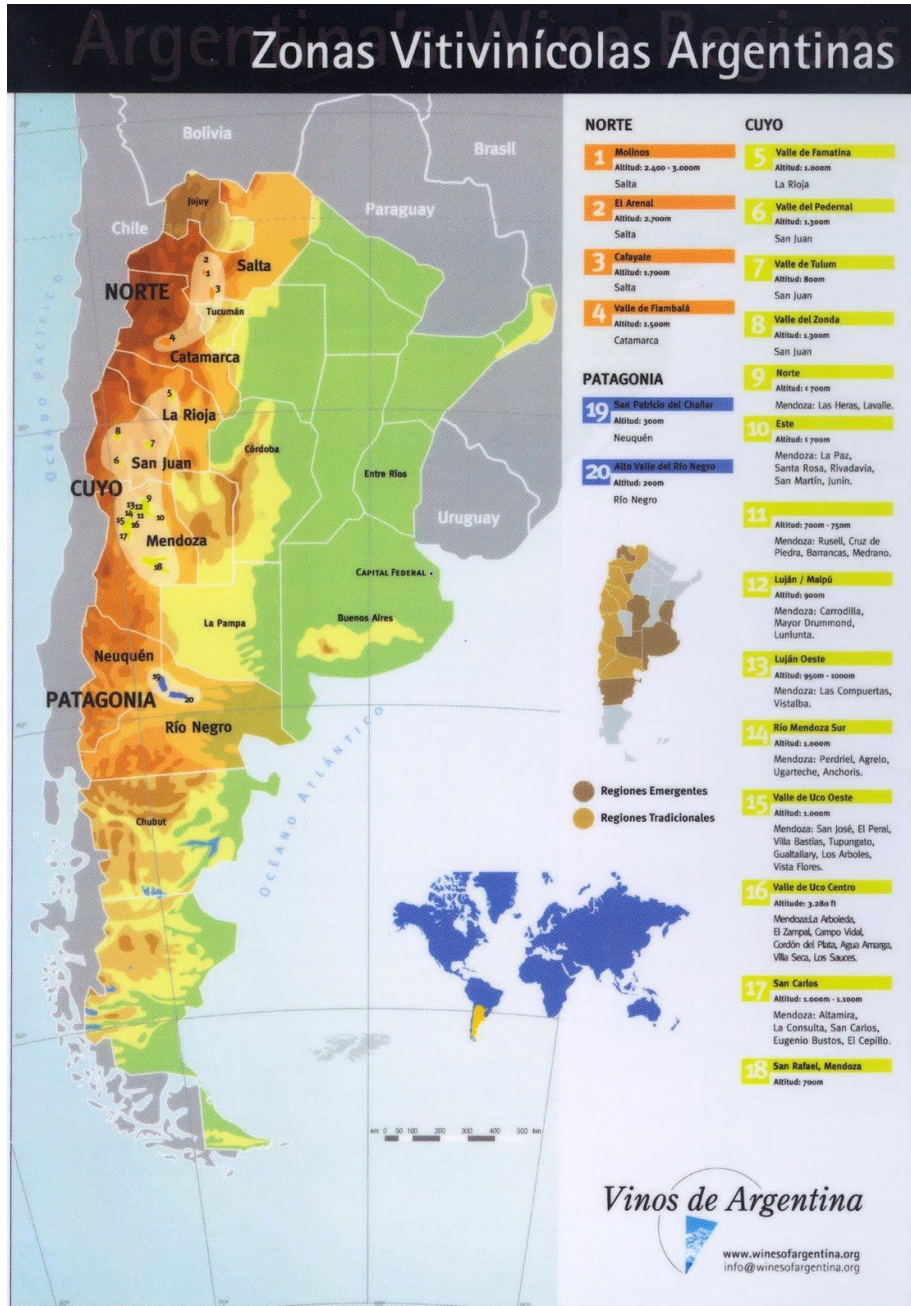
Por lo expuesto anteriormente podemos concluir que Argentina ocupa un importante lugar en el contexto vitivinícola mundial posicionándose como un exportador altamente competitivo, ubicándose a la par de países como Francia, España e Italia.

---

3 Diario Clarín. Suplemento económico, iEco.(En línea) [marzo, 2012]  
Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial\\_0\\_143100007.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial_0_143100007.html)

## 2. PRODUCCIÓN DE UVA EN EL PAÍS <sup>4</sup>

Figura nº 2: Zonas Vitivinícolas Argentinas



Fuente: Wines of Argentina

<sup>4</sup> INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) – Base congelada al cierre de la cosecha 2010

Tal como se mencionó anteriormente la producción de uvas en Argentina se extiende a 228.575 hectáreas y es de enorme relevancia para las economías regionales de todo el oeste del país: Salta, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, Neuquén y Río Negro.

Cada una de estas provincias se distingue de las demás por la superficie implantada, la antigüedad de los viñedos, los diferentes varietales y las calidades obtenidas. En general, todas las regiones vitivinícolas de nuestro país se caracterizan por estar ubicadas en zonas templadas y áridas, con pocas lluvias y escasa humedad. Los suelos son arenosos, pedregosos y permeables, cualidades importantes a la hora de obtener un buen vino.

La gran amplitud térmica y los abundantes días de sol permiten que la uva madure lentamente y realice una mejor acumulación de azúcares. Debido al bajo régimen de lluvias, el riego se hace necesario. El agua proviene del deshielo de la cordillera de los Andes.

En cuanto a la cantidad de hectáreas con viñedos, Mendoza lidera el ranking, seguida por San Juan y, mucho más atrás, La Rioja, Río Negro, Catamarca, Salta y Neuquén.

A continuación se realiza una breve reseña de cada provincia productora de vino:

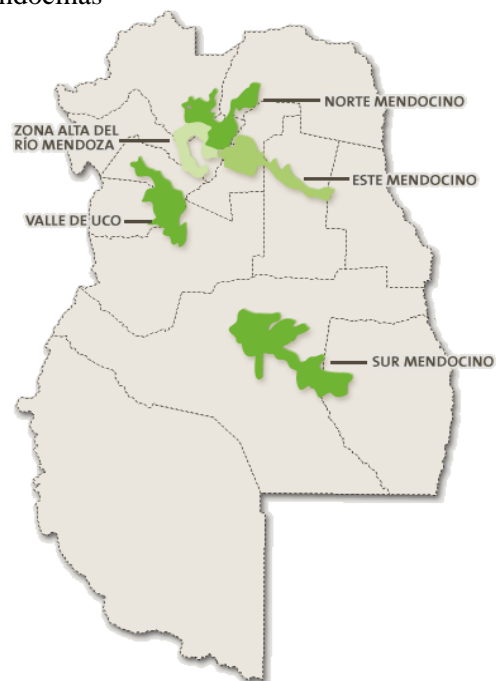
## 2.1 Mendoza

Mendoza es famosa y premiada mundialmente por sus bodegas y por la excelentísima calidad de sus vinos. Produce más del 80% del total nacional a partir de sus 158.836 ha cultivadas, convirtiéndose de esta forma en la principal provincia vitivinícola de la Argentina, por lo que se la considera la tierra de sol y del bueno vino.

En la actualidad, la vitivinicultura mendocina se encuentra en constante desarrollo, está orientada a la calidad, y busca, lograr una relación óptima entre terroir y variedad. Cabe destacar que Mendoza, gracias a las altitudes de la zona, que oscilan entre 500 y 1500 metros sobre el nivel del mar, y a la diversidad de las condiciones climáticas cuenta con una amplia gama de variedades de uva.

La geografía vitivinícola mendocina se puede dividir

Figura nº 3: Zonas Vitivinícolas Mendocinas



Fuente: mendoza wine tours and travel

en tres grandes oasis: el primero ubicado al norte de la provincia, en la cuenca de los ríos Mendoza y Tunuyán, el segundo en el centro, y el tercero en el sur, cercanos a los ríos Diamante y Atuel los que proveen agua necesaria para cultivar. La primera se encuentra geográficamente ubicada en el norte de la provincia, es la región más extensa ya que comprende los departamentos de Maipú, Lujan de Cuyo, Junín, Santa Rosa, San Martín, Rivadavia, Lavalle, Guaymallén, Godoy Cruz y Las Heras, e incluye las zonas altas del Río Mendoza, este y norte.

Los cultivos de estas zonas se encuentran entre los 650 y 1.050 metros sobre el nivel del mar y las principales variedades son: Malbec, Cabernet Sauvignon, Tempranillo, Bonarda y Syrah entre las tintas, y Chardonnay y Semillón entre las blancas.

En segundo lugar encontramos la región del Valle de Uco, ubicada entre los 850 y 1400 metros sobre el nivel del mar, la cual comprende los siguientes departamentos: Tunuyán, Tupungato y San Carlos. Las variedades tintas destacadas son el Merlot, Malbec, Tempranillo, Bonarda y Pinot Noir. Dentro de las blancas encontramos al Semillón, Torrontés y Pedro Ximenez.

Por último encontramos la región Sur, ubicada entre 450 y 800 metros sobre el nivel del mar, y que comprende los departamentos de San Rafael y General Alvear.

Un aspecto importante a destacar es que el Malbec se ha convertido en el emblema argentino de los últimos tiempos, representado actualmente el 31,17% de la superficie implantada en la provincia, teniendo en el último año, un aumento del 6,32%; le sigue en importancia la variedad Bonarda, luego Cabernet Sauvignon y por último el Syrah. Estas variedades representan el 79,49% del total de uvas tintas de alta calidad.

En la figura 4 se muestra el interés que los distintos países del mundo muestran sobre el Malbec.

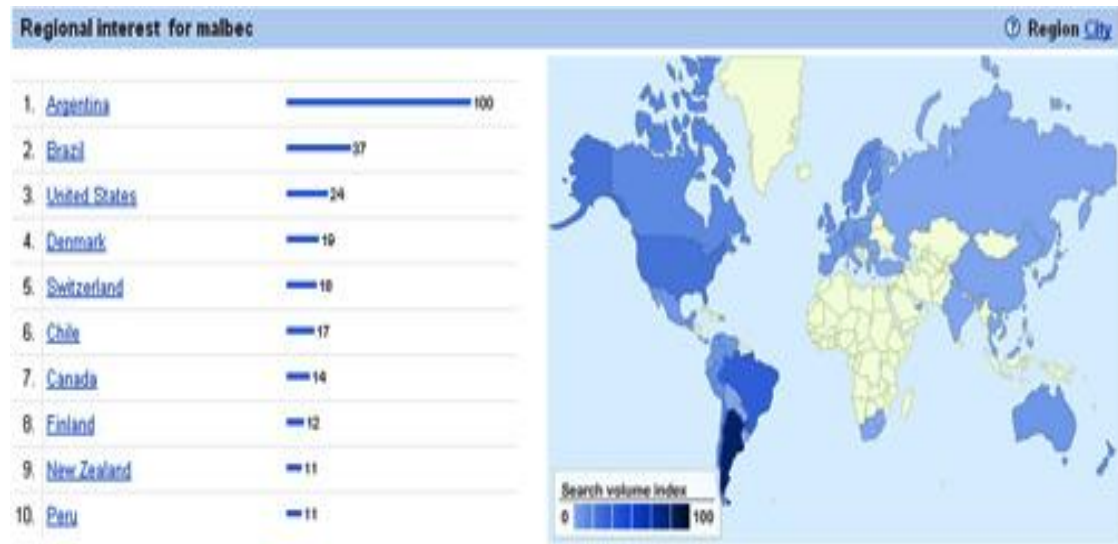
## **2.2 San Juan**

San Juan, la segunda provincia en cuanto a producción de vinos de la Argentina, cuenta con un clima seco y templado. La misma posee un total de 48.983 hectáreas cultivadas y cuenta con una serie de valles, entre los que se encuentran los valles de Tulum (el valle de mayor importancia, ubicado a orillas del río San Juan), Ullum-Zonda, Calingasta, Jáchal, Iglesia y Fértil. Las altitudes oscilan entre los 600 metros en los distritos más bajos del valle de Tulum, y los 1200 metros en el valle del Pedernal.

Las variedades que generalmente se cultivan en esta provincia son Bonarda, Cabernet Sauvignon, Syrah y Greco Nero, esta última casi inexistente en otras regiones. Así como Mendoza es reconocida mundialmente por su Malbec, San Juan lo es por su Syrah.



Figura n° 4: Malbec en distintas partes del mundo.



Fuente: AWPRO Argentina Wines

### 2.3 La Rioja

La Rioja es la tercer provincia productora del país, después de Mendoza y San Juan. El Valle de Chilecito es la zona vitivinícola más importante de La Rioja, la cual cuenta con un total de 8.518 hectáreas cultivadas. Aunque en esta provincia hay algunas zonas pequeñas y aisladas en las que se producen volúmenes importantes de vino, los mejores provienen de la región de Chilecito, situada entre las cadenas montañosas de Sierra de Velasco y Sierra de Famatina. Al igual que el resto de la regiones vitivinícolas argentinas, en esta zona el clima es seco, (el promedio anual de precipitaciones es de 185 mm), relativamente ventoso, y con suelos arenosos. Las altitudes son notables, ya que oscilan entre los 800 y 1400 metros sobre el nivel del mar.

Las nuevas tecnologías incorporadas durante las últimas dos décadas, especialmente los sistemas de riego por goteo y la maquinaria de bodega permitieron que el cultivo de la vid se propague rápidamente por gran parte de la provincia. La Rioja se distingue a nivel país por sus blancos, siendo el principal el Torrontés. Impulsado por el fuerte crecimiento en el cultivo de la vid, La Rioja está empezando a desarrollar variedades como tempranos Syrah, Malbec y Chardonnay. Recordamos que gracias a las altas temperaturas de la provincia, la uva madura entre diciembre y enero, obteniendo los primeros vinos del año en el País.

## **2.4 Salta**

Salta, con 2.152 hectáreas de vid, es la región vitivinícola más antigua de la Argentina y se cuenta con los viñedos más altos del mundo. El centro de productivo de la provincia está situado en la zona del Valle de los Calchaquies, con diferentes altitudes que oscilan entre los 1.700 m en Cafayate hasta los 2000 m en Yacochuya y los 3.000 m en Colomé. Los suelos de tipo arenoso, proporcionan buenas de drenaje excelentes.

Salta, al igual que La Rioja, ofrece principalmente vinos blancos, siendo el más destacado el Torrontés.

## **2.5 Catamarca**

A pesar de que la industria vitivinícola de esta provincia se ha centrado tradicionalmente en la elaboración de vinos de mesa, o de los llamados "vinos regionales", a partir de las uvas Cereza o Moscatel, el proceso de reconversión de la industria ha impactado fuertemente en la región. Actualmente, el desarrollo de los vinos Syrah, Malbec y Cabernet Sauvignon, algunos de los cuales han tenido muy buena repercusión en el mercado, prometen un futuro alentador para Catamarca.

Valle de Fiambalá, ubicado zona de montaña, concentra el 80% de la producción de vinos de la provincia de Catamarca. Al igual que otras zonas vitivinícolas, tiene una importante amplitud térmica la cual favorece a la buena maduración de las uvas. También vale la pena destacar el Valle de Tinogasta, en donde las lluvias son escasas (de 100 a 300 mm anuales), el clima es árido y los suelos son pedregosos y poco dotados de materias orgánicas que lo hagan fértil. Catamarca concentra unas 2.326 hectáreas de vid.

## **2.6 Río Negro**<sup>5</sup>

El Valle de Río Negro, en el extremo sur del territorio vitivinícola de la Argentina, se encuentra a 300 m sobre el nivel del mar y posee 2.544 hectáreas de vid. Las uvas de climas frescos se desarrollan bien en los suelos de la región y son ideales para la producción de variedades blancas, tales como Traminer, Riesling, Sauvignon Blanc y Chardonnay. A su vez, Río Negro también cuenta con variedades tintas como Merlot y Pinot Noir, las cuales se desarrollan favorablemente en la región.

La mejor virtud de la zona es la presencia de vientos fuertes, ya que la sequedad que ellos generan, ayuda a evitar la propagación de enfermedades y plagas. Gracias a esto, Río Negro tiene la posibilidad de desarrollar vinos orgánicos, es decir, vinos elaborados sin el agregado de agroquímicos. La

---

<sup>5</sup> Vinos orgánicos, <http://www.lanacion.com.ar/989402-que-son-los-vinos-organicos> [julio, 2012]



vitivinicultura río negrina es una de las que más ha crecido en los últimos años, impulsada por la tendencia mundial es hacia alimentos más sanos.

Particularmente durante el otoño, período en cual la fruta madura, la provincia cuenta con una gran amplitud térmica, lo que posibilita la lenta maduración de la uva, así como también una mejor acumulación de sabores y azúcares.

General Roca es la zona con mayor superficie cultivada.

## **2.7 Neuquén <sup>6</sup>**

La zona conocida como San Patricio del Chañar, a 40° de latitud sur, reúne la mayor cantidad de bodegas neuquinas. En esta zona, las altitudes son medias a bajas, y las condiciones del suelo son muy buenas. Los fuertes vientos representan una amenaza para los viñedos de esta zona, que es la única región vitivinícola del siglo XXI en el mundo. Además, gracias a las casi 1.497 ha cultivadas durante los últimos seis años, a bodegas que operan con tecnología de punta y a tres nuevas bodegas que iniciarán sus actividades en un futuro cercano, han hecho que Neuquén se haya transformado en el centro vitivinícola de mayor crecimiento de la República Argentina, lo que ubicará a esta provincia entre las primeras tres provincias productoras de vino del país.

Las uvas mejor adaptadas al clima frío y de gran amplitud térmica, son Pinot Noir, Merlot, Malbec, Sauvignon Blanc y Chardonnay.

La principal amenaza para el cultivo de la vid lo constituyen las heladas tardías y tempranas, que perjudican especialmente a las variedades de ciclo vegetativo largo.

Como conclusión, vemos que la República Argentina posee magnificas condiciones en cuanto a suelo, altitud y factores climáticos, lo que favorece la elaboración de un elevado número de variedades de altísima calidad, teniendo como estrella al Malbec, el cual durante los primeros siete meses del año 2011 representó el 51% del total exportado por Argentina. Se exportaron alrededor de 9 millones de cajas de 9 litros y 340 millones de dólares, lo que representa un incremento del 11.3% y 1.8% respectivamente con respecto a igual período de 2010. El precio promedio por caja subió un 18.52%, alcanzando los 38,74 dólares por caja.

A pesar de sufrir una reducción del 10.5% respecto al 2010 en la exportación de Cabernet Sauvignon, esta variedad es el segundo varietal en importancia, con un 10% del total producido. Se produjeron más de 2 millones de cajas de 9 litros, con un precio promedio por caja de 34.85 dólares.

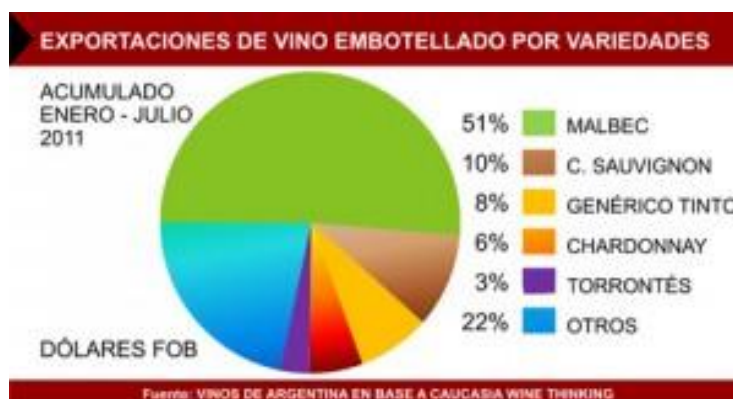
---

<sup>6</sup> Vinos de Argentina en Base a Caucasia Wine Thinking [abril, 2012]. Disponible en: <http://www.winesur.com/es/noticias/aumentan-las-exportaciones-de-vino-embotellado-argentino>

El vino genérico tinto, tercero en importancia, mostró un incremento de sus exportaciones en 4 millones de dólares y una disminución en volumen de 400 mil cajas. Su precio promedio fue de 35,43 dólares por caja, un 23% superior al de 2010.

El siguiente gráfico ha sido elaborado en base a datos obtenidos de Caucasia Wine Thinking, página dedicada a brindar información sobre las exportaciones de vino argentino al mundo.

Figura n° 5



Las exportaciones de Chardonnay fueron de 38 millones de dólares, un 5.3% menor a la facturación de 2010. También sufrieron una fuerte caída en el volumen exportado de 247 mil cajas de 9 litros, representando una caída del 16%. Su precio promedio aumentó un 13.2%, llegando a 31.32 dólares por caja.

El Torrontés registró un aumento en las exportaciones en volumen y valor del 12% y 26% respectivamente, alcanzando un precio promedio de 31,59 dólares por caja, un 12.82% mayor al registrado en 2010.

Table n° 1: Producción Argentina por Varietal

Producción Argentina por varietal										
Variedad	VARIACIONES									
	02 - 01/01/2011 a 31/12/2011							01 - 01/01/2010 a 31/12/2010		
	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	% SubTotal US\$ FOB	% SubTotal Cajas 9 Lts	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
MALBEC	340.445.186	8.787.556	38,74	47,54%	42,20%	11,3%	1,8%	305.888.985	8.630.878	35,44
CABERNET SAUVIGNON	71.175.539	2.042.372	34,85	9,94%	9,81%	0,0%	-10,5%	71.190.373	2.282.200	31,19
GENÉRICO TINTO	52.214.441	1.473.646	35,43	7,29%	7,08%	1,3%	-22,1%	51.569.496	1.891.742	27,26
CHARDONNAY	38.966.551	1.244.227	31,32	5,44%	5,97%	-5,3%	-16,6%	41.160.477	1.491.649	27,59

SIN DATO	31.335.713	830.777	37,72	4,38%	3,99%					
TORRONTES	22.655.604	717.219	31,59	3,16%	3,44%	26,4%	12,1%	17.920.586	640.037	28,00
SYRAH	16.347.734	584.692	27,96	2,28%	2,81%	-8,5%	-14,5%	17.871.105	684.158	26,12
SYRAH - MALBEC	14.999.033	658.827	29,77	2,09%	3,16%	-15,2%	-22,4%	17.682.306	849.373	20,82
MERLOT	12.365.027	423.218	29,22	1,73%	2,03%	-2,3%	-12,5%	12.657.017	483.444	26,18
PINOT NOIR	10.519.015	235.371	44,69	1,47%	1,13%	-1,7%	-9,6%	10.697.718	260.367	41,09
SAUVIGNON BLANC	10.282.855	359.907	28,57	1,44%	1,73%	2,7%	-2,0%	10.015.101	367.252	27,27
PINOT GRIS	6.724.530	246.801	37,25	0,94%	1,19%	2,8%	6,1%	6.544.021	232.608	28,13
GENERICO BLANCO	6.360.740	320.305	29,86	0,89%	1,54%	4,4%	-5,6%	6.090.323	339.180	17,96
TINTO (SIN DESCRIPCION DE VARIEDAD)	6.258.451	193.025	32,42	0,87%	0,93%	279,2%	144,2%	1.650.470	79.032	20,88
CABERNET SAUVIGNON - MALBEC	6.246.325	158.725	39,35	0,87%	0,76%	35,3%	17,9%	4.616.546	134.574	34,30
BONARDA	5.544.948	161.496	34,33	0,77%	0,78%	46,5%	32,0%	3.785.770	122.376	30,94
<b>Totales</b>	<b>716.123.043</b>	<b>20.824.387</b>	<b>38,39</b>	<b>52,47%</b>	<b>49,19%</b>	<b>10,4%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>648.788.139</b>	<b>21.509.129</b>	<b>30,16</b>

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

A medida que los productores fueron capaces de mejorar la calidad de sus vinos, y de adaptarlos al gusto de los mercados internacionales, los consumidores nacionales también comenzaron a apreciar los cambios. Estas condiciones permitieron el desarrollo de segmentos Premium y Súper Premium en el mercado interno, que hasta la década del noventa eran casi inexistentes. Esto generó el boom de las llamadas “Bodegas Boutique” las cuales crecen y aumentan día a día en nuestro país, por lo que en el próximo capítulo se realiza un análisis de este sector.

## CAPÍTULO II

### DESARROLLO Y ACTUALIDAD DE LAS BODEGAS BOUTIQUE

Para dar comienzo a este capítulo definiremos que es una “bodega boutique”. Las bodegas boutique son aquellas que elaboran productos muy exclusivos y que los colocan en los grandes mercados en pocas cantidades. Se trata de vinos que provienen de parcelas reducidas, elaborados en pequeñas bodegas, que buscan una producción limitada y con un rendimiento de viñedos relativamente bajo.

Por lo general exportan entre el 50 y el 90 por ciento de la producción y en el mercado local colocan sus productos en vinotecas, restaurantes y hoteles cinco estrellas. Como parámetro general podemos tomar la cantidad de litros producidos por el establecimiento, por lo cual se considera a una bodega boutique cuando la misma produce hasta 200.000 botellas.

Una creencia altamente popular es que bodegas boutique elaboran exclusivamente vinos de alta gama y elevado precio, lo cual no necesariamente se cumple..

Una de las principales razones por la que a estas bodegas se las asocia con vinos Premium, súper Premium y extra Premium, es que al elaborar cantidades relativamente reducidas, el precio de venta de estos productos debe ser necesariamente elevado para el margen de cada caja sea lo suficientemente alto como para que la bodega asegure su subsistencia. Sería imposible que una bodega sobreviva produciendo 10.000 cajas, si la misma tiene un margen de un vino de mesa, en los cuales en negocio se encuentra en el volumen producido y no el precio de de venta.

Cabe destacar también que en los últimos años estas bodegas, han crecido muy rápidamente consiguiendo así altas participaciones en el mercado mundial. En lo que respecta al mercado interno, este tipo de bodegas son las que más han crecido en el último año.

Por último es importante tener presente que muchas de las bodegas líderes, hoy están en manos de capitales extranjeros.

#### **1. BODEGAS BOUTIQUE EN ARGENTINA<sup>7</sup>**

En los últimos tres años se produjo una notable reconversión de viñedos, lo que le permitió a Mendoza ofrecer mayor cantidad de vinos de alta calidad para afrontar la demanda internacional en continuo crecimiento. Se plantaron en Mendoza más de 25 mil hectáreas de viñedos nuevos de altísima calidad. Dentro de las tintas, la mejor cepa es el Malbec, seguida el Cabernet, Merlot, Syrah y Bonarda. Dentro de las blancas, se destacan las variedades Chardonnay y Chenin.

---

<sup>7</sup> Instituto nacional de vitivinicultura, [marzo, 2012], disponible en: [http://www.inv.gov.ar/vitiv\\_arg.php](http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php)

Argentina ha experimentado un crecimiento acelerado, impulsado en los últimos años por la crisis internacional del 2008 y 2009. Así, el sector exportador pasó por una década muy exitosa en la que la participación de mercado llegó al 5,3% en valor en los principales mercados y trepó al 8,8% en volumen. Las exportaciones que más crecieron fueron las de vinos cuyos precios superan los 60 US\$ FOB por caja de 12 botellas, es decir, aquellos que se encuentran en los segmentos Premium, súper Premium y extra Premium. Como ya mencionamos anteriormente, estos vinos son producidos en gran parte por las denominadas bodegas boutique.

La proporción de vinos importados creció un 40% en sólo 20 años, dicho incremento se debió principalmente a los "nuevos consumidores", compuestos en gran medida por países cuya producción interna es nula o no alcanza para abastecer el mercado interno. Allí se encuentran los países emergentes como los asiáticos, varios latinoamericanos, Canadá y Estados Unidos

Haciendo referencia a la forma de trabajo de las bodegas boutique, vemos que en su mayoría se realiza un trabajo de marketing personalizado, en el cual el dueño es quien viaja y presenta sus vinos en los distintos mercados y el enólogo es quien hace las degustaciones y acude a ferias nacionales e internacionales. Un aspecto que diferencia claramente a las bodegas boutique del resto, es que estas últimas promocionan sus vinos utilizando medios tradicionales como televisión, diarios, revistas, radio, etc. mientras que las primeras buscan una buena relación con sommeliers en los restaurantes, en los wine shops, hoteles, posadas, así como también con los principales importadores. Otro aspecto muy utilizado es el envío de muestras a diferentes países del mundo, participación en ferias de vinos, catas a ciegas, entre otros.

Por lo expuesto anteriormente, no cabe duda que las bodegas boutique han adquirido gran éxito comercial, algo que se está produciendo en varios países de América del Sur. Este crecimiento ha hecho que algunas de ellas se conviertan en establecimientos más grandes, con mayor dotación tecnológica y mejores equipamientos, pero siempre intentando no perder las características de bodegas boutique. Este es el caso de Bodega Viña Cobos, la cual se desarrollará más adelante.

## 2. SITUACIÓN DE LA VITIVINICULTURA ARGENTINA<sup>8</sup>

La vitivinicultura argentina ha tenido en la última década, una de las más sorprendentes transformaciones que pueda registrarse, no solo a nivel nacional, sino también internacional. Es prueba de esta transformación no solo la gran cantidad de nuevas bodegas que se han instalado, sino también el número de vinotecas que han abierto sus puertas en todo el país, así como también se han popularizado los wine bars, los cursos de cata y las revistas especializadas. Un dato aún más sorprendente es que el número de etiquetas se ha multiplicado por tres en los últimos diez años. Cabe mencionar también, el profundo cambio producido en los consumidores quienes son cada vez más expertos y menos complacientes ("cada vez se sabe más de vino, y la gente exige cosas que antes no exigía, piden el vino a la temperatura adecuada y que sea servido en copas") señala Michet Sommelier del Sheraton. Cabe aclarar que el boom de consumo y producción que vive la industria vitivinícola argentina no se debe a que los consumidores beban más vino sino que existe una proporción significativa que ahora frecuentan variedades y calidades que antes sólo estaban al alcance de unos pocos.

En la actualidad, Argentina ocupa un importante lugar en el contexto vitivinícola mundial y comienza a posicionarse como un exportador altamente competitivo de los tradicionales países vitivinícolas tales como Francia, España e Italia. Para afianzar su imagen y facilitar los intercambios comerciales, Argentina, a través del INV, ha mantenido una fuerte participación en lo foro vitivinícolas internacionales.

El proceso de inserción argentino en los mercados internacionales generó una importante y macada innovación en las prácticas vitivinícolas existentes hasta el momento, fomentadas especialmente por la necesidad principalmente por la necesidad de adecuarse a las exigencias en los mercados extranjeros.

### 2.1 Algunos de los cambios más importantes que se produjeron son:<sup>9</sup>

1) Un proceso de reconversión de viñedos, para lo cual se implantó un gran cantidades de cepas de alta calidad enológica asegurando materias primas adecuadas para la elaboración de vinos que satisfagan los pretensiones y exigencias internacionales.

---

<sup>8</sup> Argentina y Vino, [msrzo, 2012] disponible en:

<http://www.elvinoargentino.com/argentine.php?language=es&osCsid=eacff9febdc3081c19705686a3e7f664>

<sup>9</sup> [http://www.aden.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=155%3Aprograma-especializado-en-management-vitivinicola&catid=44%3Aprogramas-especializados&Itemid=101](http://www.aden.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=155%3Aprograma-especializado-en-management-vitivinicola&catid=44%3Aprogramas-especializados&Itemid=101). [abril, 2012]

2) Dentro de las variedades implantadas podemos mencionar al Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Chardonnay y Sauvignon Blanc.

3) Adecuación de la oferta a la demanda de vinos de alta calidad, a través de la incorporación de tecnologías de última generación, las cuales facilitan la producción y elaboración de vinos de mejor calidad. Estas tecnologías permiten a las bodegas incrementar rápidamente la cantidad elaborada, pudiendo así satisfacer la creciente demanda.

4) Las preferencias del consumidor argentino de vinos está inclinada fuertemente al consumo de vino de color. También se aprecia, especialmente entre las mujeres, un marcado incremento aumento en el consumo de vinos espumosos, frutados, vinos gasificados y frizantes, aunque todavía no con volúmenes importantes.

5) Hoy en día, son muchos los países que exigen que los productos que importan sean elaborados mediante prácticas amigables con el medio ambiente. Es por eso que muchas bodegas están elaborando productos que respeten el medio ambiente, lo cual implica la utilización de botellas más livianas, cajas reciclables, insulados re-utilizables, reciclado de papel, etc.

6) Expansión a nuevos mercados, siendo los principales, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Inglaterra, Alemania y Perú. En lo referido a vinos espumosos los mismos son comercializados primordialmente en Brasil, Chile, Uruguay, Venezuela y Estados Unidos.

Todo este proceso de cambios ha sido acompañado con la sanción de leyes cuya finalidad es la promoción del consumo del vino argentino, tanto en el mercado interno como en el externo. Además se ha contado con el respaldo del INV que lleva adelante un programa de modernización tecnológica con la incorporación de nuevos procesos de fiscalización, de simplificación en los trámites para el exportador, etc.

Por lo expuesto anteriormente podemos concluir que el auge de la vitivinicultura argentina ha sido un factor determinante en el desarrollo de las provincias vitivinícolas, generando una serie de actividades que inciden en las economías regionales como el turismo, gastronomía, hotelería, la organización de congresos, seminarios y cursos de degustación, promovidos por el interés en conocer más sobre temas vitivinícolas.

### 3. ARGENTINA EN NÚMEROS <sup>10</sup>

Durante 2011, tanto el mercado interno como externo se ha estancado y Argentina ya no está creciendo al ritmo que lo venía haciendo los últimos años. En el 2011, las bodegas argentinas exportaron US\$ FOB 716.123.043 millones, 20.824.387 cajas de 9 litros a un precio promedio de US\$ FOB / Caja 9 Litros 34,39. Comparado con el 2010, el valor aumentó un 10.4%, la cantidad de cajas exportadas cayó un 3.2% y el precio promedio subió 14.01%.

Tabla n° 2: Total exportado por Argentina

Total exportado por Argentina									
	VARIACIONES								
	2011						2010		
	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros	Var_US\$ FOB / Caja 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
VINO FRACCIONADO EN BOTELLA	716.123.043	20.824.387	34,39	10,4%	-3,2%	14,01%	648.788.139	21.509.129	30,16
<b>Totales</b>	716.123.043	20.824.387	34,39	10,4%	-3,2%	14,01%	648.788.139	21.509.129	30,16

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

Además hay que tener en cuenta que el euro ha sufrido una macada caída, lo cual lo coloca solo a unos centavos del dólar y los países productores de la Euro Zona se han vuelto más competitivos, convirtiéndose de esta forma en peligrosos competidores. Por su parte Michel Rolland destacó lo siguiente: “Afuera, la competencia es fuerte y como siempre hay que competir, hacer el producto adecuado para un mercado y estar al mismo precio; pero hoy los precios del Nuevo Mundo no son mucho más baratos que los de Francia. Si Argentina sigue con estos niveles de inflación y con el aumento de los salarios, en algunos años tendrá vino más caro que Francia y matará su competitividad. Si las cosas siguen así, Francia será un fuerte competidor para los países del Nuevo Mundo en pocos años”. <sup>11</sup>

<sup>10</sup> Elaboración propia mediante la utilización de datos obtenidos de Caucasia Wine Thinking, página dedicada a brindar información sobre las exportaciones de vino argentino al mundo, [septiembre 2012]

<sup>11</sup> Fruto de una entrevista realizada entre Michel Rolland y Luis Barraud, en mayo de 2012



A fin de realizar un análisis más riguroso de la situación Argentina actual dividiremos al mercado en diferentes segmentos establecidos según el precio, en dólares FOB de la caja de nueve litros. De esta forma nos encontramos con 7 segmentos diferentes:

- 1) Segmento n°1:  $P_x < \text{USD } 15$
- 2) Segmento n°: 2  $\text{USD } 15 \leq P_x < \text{USD } 26$
- 3) Segmento n° 3:  $\text{USD } 26 \leq P_x < \text{USD } 39$
- 4) Segmento n° 4:  $\text{USD } 39 \leq P_x < \text{USD } 60$
- 5) Segmento n° 5:  $\text{USD } 60 \leq P_x < \text{USD } 110$
- 6) Segmento n° 6:  $\text{USD } 110 \leq P_x < \text{USD } 220$
- 7) Segmento n° 7:  $P_x > \text{USD } 220$

Según datos obtenidos de Caucasia Wine Thinking, Argentina sufrió las mayores pérdidas en la categoría 1 y 2 en las que perdió 52% y 18% respectivamente. Estas marcadas caídas se deben a la despolarización que está sufriendo el vino “económico”. Los vinos de bajo precio son los más afectados por la suba de los costos y de ahí que se vean motivados a aumentar su precio en forma sostenida durante el último año, con la consecuente pérdida de competitividad. Como consecuencia el consumidor de este segmento de vinos ha comenzado a adquirir cerveza, principal sustituto de esta categoría de vinos.

Un dato no menor fue la reacción de los vinos ubicados en el segmento de U\$S 39 a U\$S 60 por caja de 9 litros. Realizando una comparación interanual se tiene como resultado un incremento del 14.8% tanto en USD FOB como en volumen. Lo mismo ocurre con el segmento que va de U\$S 60 a U\$S 110 la caja de 9 litros, el cual creció un 41% en valor y volumen, convirtiéndose de esta forma en la segunda categoría con mayor crecimiento. Por último el segmentos de vinos súper-premium (segmento 6) y ultra-premium (segmento 7) los cuales han experimentado notables incrementos en el 2011, siendo la categoría ultra-premium la que más creció en el mercado, con un 50%.

Tabla n° 3: Exportaciones por segmentos de precios.

Exportaciones por Segmentos de precios									
Segmentos de Precios	VARIACIONES								
	2011						2010		
	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	% SubTotal Cajas 9 Lts	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
SEGMENTO 1 - PX < US\$ 15	13.628.018	1.108.495	12,29	5,32%	-52,2%	-51,8%	28.505.142	2.302.169	12,38
SEGMENTO 2 - US\$ 15 <= PX < US\$ 26	154.325.293	7.336.448	21,04	35,23%	-16,3%	-19,4%	184.286.805	9.106.674	20,24
SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39	219.660.588	6.933.319	31,68	33,29%	14,5%	14,8%	191.761.011	6.041.228	31,74
SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60	167.295.035	3.585.529	46,66	17,22%	29,7%	31,4%	128.971.553	2.728.507	47,27
SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110	122.008.801	1.652.452	73,84	7,94%	41,9%	41,1%	85.987.191	1.171.314	73,41
SEGMENTO 6 - US\$ 110 < PX <= US\$ 220	23.485.309	160.287	146,52	0,77%	24,9%	25,4%	18.796.507	127.819	147,06
SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	15.719.999	47.858	328,47	0,23%	50,0%	52,3%	10.479.930	31.418	333,57
<b>Totales</b>	<b>716.123.043</b>	<b>20.824.387</b>	<b>34,39</b>	<b>49,19%</b>	<b>10,4%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>648.788.139</b>	<b>21.509.129</b>	<b>30,16</b>

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

Cabe destacar también, que los segmentos 2 y 3 son lo que representan una mayor participación de mercado con un 35.23% y 33.29% respectivamente. Por último encontramos los segmentos 1 y 7 cuyas participaciones de mercado rondan el 2%.

#### 4. FACTORES CONTEXTUALES DE LAS BODEGAS BOUTIQUE

El contexto para las pequeñas bodegas es cada vez más complejo. En los últimos tiempos ha surgido una serie de factores que juegan en contra de toda la industria vitivinícola; los factores intervinientes están dados por el bajo crecimiento del consumo interno, la inflación que golpea la rentabilidad y la saturación de etiquetas que están sufriendo los segmentos Premium. Como consecuencia ya que se están quitando del mercado aquellas marcas que tienen un menor volumen de ventas, que no otorgan la bonificación que sus clientes requieren, que no renuevan su oferta y que no tienen un alto grado de rotación.

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.

Como consecuencia del bajo crecimiento del consumo interno y la falta de financiación, mencionados anteriormente, sumado a la constante inflación que afecta el costo de los insumos y el alto grado de competitividad en el que se encuentran los vinos de alta gama a nivel mundial, han surgido nuevas formas de comercialización para hacer frente a estos factores contextuales que influyen negativamente en el negocio de las bodegas boutique, así unas de las mejores posibilidades que tienen las pequeñas bodegas para subsistir y crecer es la cooperación. Actualmente varias bodegas boutique están formando asociaciones con otras de su mismo tamaño y que compartan los mismos objetivos con el fin de tener más poder a la hora de negociar con proveedores e importadores y así poder llegar a distintos mercados sin incurrir en elevados costos, entre otros motivos.

Un ejemplo en este sentido es Tempus Alba, que se asoció a un grupo formado por Bodega Alto Cedro, Bodega Melipal y Bodega Tapiz, con el objetivo de poder ingresar al mercado estadounidense.

Otro aspecto relevante en cuanto a integración en la industria vitivinícola es el desarrollo del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020 (PEVI), el cual es llevado adelante por la Corporación Vitivinícola Argentina y el INV. Este último 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.<sup>12</sup>

Para finalizar la exposición sobre los factores contextuales que afectan a los bodegas boutique me parece relevante citar a Ángel Vespa, presidente de Bodegas de Argentina: “Hoy la Vitivinicultura Argentina posee a su favor un componente de gran peso, la integración que va desde la necesidad de conocerse y familiarizarse compartiendo espacios comunes como así también la formación de distintos grupos que permitan la generación de lazos de confianza entre los empresarios. De esta forma las pequeñas bodegas pueden abaratar costos en la compra de insumos y desarrollar la convicción necesaria para exportar a algunos mercados, como China, Japón, India”<sup>13</sup>

## **5. SITUACIÓN EN EL RESTO DEL MUNDO** <sup>14</sup>

La crisis económica internacional iniciada en 2008 no deja de causar fuertes repercusiones en el mundo. Los productores de los principales países vitivinícolas son unos de los tantos afectados por dicha crisis. En Francia y España, países vitivinícolas por excelencia, la crisis es un tema altamente preocupante a la hora de establecer estrategias, de realizar planes futuros, promociones y ventas. Por un lado se da la gran caída del consumo dentro de cada país; en Francia, según datos oficiales el consumo de vino per cápita caería de 42 a 37 litros en dos años. En España, la tasa de desempleo alcanza actualmente cifras cercanas al 25% y con un salario mínimo de 650 euros, la situación para el consumo de vinos es desalentadora. Cuando un país o región se encuentra en crisis o recesión, lo primero que se ve negativamente afectado es el consumo de productos que no se consideran imprescindibles para la vida

---

<sup>12</sup> Plan estratégico vitivinícola argentina 2020, disponible en: [http://64.76.123.202/SAGPYA/economias\\_regionales/vinos/legislacion/pevi2020.pdf](http://64.76.123.202/SAGPYA/economias_regionales/vinos/legislacion/pevi2020.pdf) [marzo 2012]

<sup>13</sup> Bodegas de Argentina. Consulta Online, sector publicaciones. Disponible en Web: [http://www.bodegasdeargentina.org/listado.php?tabla=premios&campo\\_orden=fecha&order=DESC&viene=Publicaciones](http://www.bodegasdeargentina.org/listado.php?tabla=premios&campo_orden=fecha&order=DESC&viene=Publicaciones). [marzo 2012]

<sup>14</sup> Lectura de “Crisis y su impacto en la economía internacional”, disponible en: [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/36906/LA\\_CRISIS\\_IMPACTO\\_FUTURO\\_ECONOMIA\\_INTERNACIONAL\\_vf.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/36906/LA_CRISIS_IMPACTO_FUTURO_ECONOMIA_INTERNACIONAL_vf.pdf) [marzo 2012]

diaria. Dentro de estos productos encontramos al vino, y en particular al vino Premium por su elevado precio.

Tanto la caída en el consumo per capita como la tasa de desempleo mencionados anteriormente son de gran relevancia para la Argentina ya que tanto Francia como España están apuntando a los mercados externos, especialmente a Estados Unidos y Brasil (los principales compradores de Argentina). En estas zonas productivas las bodegas se esfuerzan por ahorrar en costos -la mano de obra es el más importante- y optimizar precio y calidad.

Gracias a relativa estabilidad en los costos de producción y a una moneda sólida (aunque en los últimos tiempos haya sufrido una marcada baja), más la ayuda que prestan los organismos gubernamentales y los trabajos de promoción externa que hacen los organismos reguladores, convierten a estos países productores en una amenaza para exportadores como Argentina que, en pleno período de posicionamiento en los mercados externos, padece inflación e inestabilidad

En el caso de Brasil, según datos obtenidos de Caucasia Wine Thinking, en el período comprendido entre enero y junio de 2012, Argentina exportó a Brasil 21.044.559 millones de dólares. En el mismo periodo de 2011, este valor fue de 26.799.576 millones de dólares. Comparando los mismos meses en volumen, los números muestran que en 2012, Argentina vendió a su país vecino 600.026 cajas de 9 litros, contra 828.276 en 2011. Traduciendo a valores porcentuales, las ventas de vino embotellado a Brasil cayeron el 27.6% en volumen y 21.5% en dólares FOB. Esta caída es aún más impresionante si se tiene en cuenta la suba en el precio promedio por caja, el cual se ubica un 8.4% por encima del año pasado. Una de las principales causas que explican esta caída es la aplicación de licencias no automáticas por parte de Brasil, en respuesta a las trabas impuestas por Argentina en los últimos meses.

Tabla n° 4: Total Exportado por Argentina a Brasil.

Total Exportado por Argentina a Brasil									
	VARIACIONES								
	Enero-Junio 2012						Enero-Junio 2011		
	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros	Var_US\$ FOB / Caja 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
<b>Totales</b>	21.044.559	600.026	35,07	-21,5%	-27,6%	8,40%	26.799.576	828.276	32,36

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

Finalmente, en lo que respecta al mercado canadiense, según muestran los datos estadísticos de las exportaciones de vino embotellado argentino con destino a dicho país, tanto el volumen como el total de dólares FOB exportados experimentaron subas que rondan el 5%. A primera vista esta suba puede ser considerada como algo positivo, pero si tenemos en cuenta el crecimiento 2011 vs 2010, el cual se ubicó cerca del 26% vemos que las exportaciones a dicho país están sufriendo una desaceleración muy marcada.<sup>15</sup>

Tabla n° 5: Total Exportado por Argentina a Canadá.

Total Exportado por Argentina a Canadá								
Mercado Destino	VARIACIONES							
	Enero-Junio 2011					Enero-Junio 2010		
	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
<b>Totales</b>	40.013.982	1.047.563	38,20	5,0%	4,5%	38.097.950	1.002.619	38,00

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

## 6. AUMENTO PRECIOS Y PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD

Las finanzas del sector vitivinícola están actualmente muy complicadas ya que muchas bodegas fueron fundadas sobre condiciones del 2003, en donde debido a la devaluación del peso argentino las condiciones eran sumamente ventajosas para exportar, y el cambio en las variables macroeconómicas ha generado serias complicaciones financieras en muchas de ellas. Hubo una reducción de los márgenes de exportación deteriorando seriamente la rentabilidad, ya que los precios se han mantenido estables o con leves subas, pero el costo se multiplicó y el margen de exportación empeoró.

Esta situación es aún más grave para aquellas bodegas en las que se exporta la mayoría de su producción, ya que el mercado externo casi no admite incrementos en los precios. Muchos mercados no están aceptando incrementos porque los productos se salen de sus segmentos originales. De esta forma la franja a la que la mayoría de los vinos argentinos apunta y una de las más competitivas (USD15 - USD 25) va perdiendo terreno. Por ello las bodegas deben ser muy cuidadosas al aumentar los precios de venta en el mercado externo, para no perder posicionamiento en el mercado.

<sup>15</sup> Op cit página 24

Hay que tener en cuenta que la caída en volumen de venta se da principalmente en los productos de precios más bajos, los cuales tuvieron que generar aumentos de precios que terminaron posicionándolos en segmentos más altos, perdiendo participación en el mercado. Este fenómeno se da en los precios FOB por debajo de USD 30. Por encima de este nivel los volúmenes siguen creciendo.

Para concluir hay que tener en cuenta que si Argentina sigue con una inflación tan alta como la actual y con el aumento de salarios, la pérdida de competitividad será inevitable, convirtiendo a países como Francia y España en fuertes competidores. De seguir así en poco tiempo tendremos vino más caro que Francia, afectando muy negativamente su competitividad.

Por todo esto y considerando que el consumo local es estable o decrece levemente, con excepción de los vinos de alta gama cuyo consumo aumenta, muchas pequeñas y medianas bodegas enfocadas en el exterior empezaron a mejorar su distribución en el país, donde los ajustes de precios son más aceptados.

## **7. TRABAS A LAS IMPORTACIONES**

En la actualidad Argentina está sufriendo serios problemas para importar todo tipo de productos ya que dichas importaciones deben ser autorizadas por la Secretaría de Comercio Interior, la cual es la encargada de determinar qué mercaderías podrán ingresar al país. Otro organismo interviniente es la Dirección General de Aduanas, encargada del control de tráfico internacional y de las importaciones. Por último participan también los organismos que efectúan el control sobre los productos en particular, dentro los cuales podemos encontrar al INV y SENASA entre otros.

A continuación se presentan las principales trabas a las importaciones:

### **7.1 Licencias no automáticas**<sup>16</sup>

En los últimos meses la mayoría de las empresas importadoras de bienes comenzaron a experimentar dificultades por las trabas a las importaciones que viene aplicando el gobierno nacional con el objetivo de que cada compañía equilibre su balanza comercial, limitando así la salida de divisas. Como resultado se están produciendo una serie de problemas logísticos en donde las compañías se ven en la obligación de gestionar exportaciones (en la mayoría de los casos de productos agropecuarios) para poder importar los productos que comercializan en el mercado interno. Esto trae aparejado un costo económico mayor para los importadores, que luego se traslada inevitablemente al consumidor.

---

<sup>16</sup> “Brasil le impuso licencias no automáticas a los autos argentinos” [junio 2012]

Mientras algunas empresas ya desaparecieron, otras buscan alternativas pensando que esta situación puede mantenerse.

El tener que exportar para poder importar no afecta significativamente a las bodegas ya que como se dijo anteriormente gran parte de su producción está destinada al mercado externo, mientras que las importaciones están basadas principalmente en maquinarias especializadas, barricas de roble, agroquímicos y fertilizantes, haciendo que las bodegas ingresen mayor cantidad de dólares de los que gastan en el exterior. El aspecto más preocupante para las bodegas es el tiempo que tarda la Secretaría de Comercio Exterior en aprobar el ingreso de bienes, pero en términos generales no debería traer complicaciones.

La situación es sumamente más grave para aquellas empresas que importan bienes para venderlos en el mercado interno. El caso más emblemático es el de las automotrices las cuales continúan rebuscándose para poder importar autos. Uno de los casos más polémicos fue el de la firma alemana BMW, la cual no pudo ingresar autos durante 8 meses hasta que comenzó a exportar arroz procesado para equilibrar su balanza comercial. Por su parte Nissan exporta harina de soja, aceite de soja y biodiesel a través de terceras empresas, Mitsubishi venderá al exterior alimento balanceado, maní y agua mineral Premium, mientras que Porsche compensará sus importaciones con exportaciones de vinos y productos olivícolas.<sup>17</sup>

A diferencia de lo que sucedió con las automotrices, en donde se les pide exportar para poder importar, los importadores de motocicletas aceptaron una reducción de 40% en las compras al exterior a cambio de seguir en el mercado. Pero como el mercado sigue demandante habrá escasez y suba de precios.

## **7.2 Declaración jurada anticipada de importación** <sup>18 1920</sup>

Desde el primero de febrero, los importadores deben presentar una Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) para poder ingresar al país productos destinados al consumo. Dicha presentación, al igual que en el caso de las licencias no automáticas, debe realizarse ante la Administración Federal de

---

<sup>17</sup> Diario página 12, “exportarán vino y aceite para poder importar autos”. [enero 2012]

<sup>18</sup> Diario Ieco, artículo “Ahora los importadores deberán presentar una declaración jurada antes de comprar” [enero, 2012]

<sup>19</sup> Revista Multimodal, Junio, Julio 2012. Comercio Exterior [Julio, 2012]

<sup>20</sup> Diario Clarin, versión Online, sección Economía. “ahora los importadores deben presentar declaración Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/economia/Ahora-importadores-deberan-presentar-declaracion\\_0\\_625137657.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Ahora-importadores-deberan-presentar-declaracion_0_625137657.html) [abril 2012]



Ingresos Públicos (AFIP), el Banco Central (BCRA), y la Secretaría de Comercio Interior. De esta forma el Gobierno obliga a presentar declaraciones juradas ante la intención de importar.

La Declaración jurada anticipada de importación es cargada por el despachante de Aduana en el Sistema María, mediante los documentos que le proporcione el importador, ya sea nota de pedido u orden de compra. Esas declaraciones serán presentadas ante la AFIP y si hay observaciones, deberá proceder a su regularización; en caso contrario el importador podrá tramitar la compra en el exterior.

El mayor control, que complementa el existente con las licencias no automáticas y a su vez lo intensifica al ampliar el número de organismos controladores se centra en el factor tiempo, ya que muchas veces el beneficio de importar esta dado por promociones, descuentos o cambios de temporada que ofrecen en el exterior y con este tipo de medidas, muchos de ellos no podrán ser aprovechados. De esta forma la burocracia se transforma en la herramienta clave para lograr más controles los cuales tienen como principal objetivo evitar la fuga de divisas, restringir el ingreso de productos extranjeros, promoviendo la producción local de esos bienes y, con ello, se protege el superávit comercial que se ve amenazado por los signos regionales de la crisis global, y una menor recaudación ante la baja de los precios de las commodities y los efectos de la sequía. Otro objetivo es incrementar la disponibilidad de divisas para hacer frente a los pagos de deuda.

De esta forma la protección de la fabricación local busca mantener el nivel de actividad económica y el empleo en un 2012 en el cual la economía mundial presenta claros signos de desaceleración.

La norma no distingue productos como en el caso de las licencias, no busca proteger sectores sensibles, no persigue la reactivación de la industria nacional ni la sustitución de importaciones. La resolución abarca todas las importaciones destinadas a consumo, desde productos terminados hasta insumos y bienes intermedios para la industria.

La experiencia internacional demuestra claramente, que el progreso social está asociado a la generación de condiciones económicas internas que permitan producir en situaciones tan o más ventajosas que en el exterior. Esto no se logra con aislamiento económico sino facilitando la integración comercial con otros países.

Según datos del Ministerio de Economía referidos a los años 2010 y 2011 y tal como se puede apreciar el gráfico, el total de importaciones de la Argentina equivale al 16% del Producto Bruto Interno (PBI). Una manera objetiva de evaluar si este nivel de importaciones denota desprotección de la

producción nacional es comparar el mismo indicador con otros países. En este sentido, según estadísticas del Banco Mundial, aparece que:

- En Brasil, las importaciones equivalen a aproximadamente el 12% del PBI.

- En Australia las importaciones equivalen al 22%, en Nueva Zelanda al 26% y en Canadá al 31%.

- En el conjunto de los países desarrollados las importaciones promedian el 40% del PBI de cada país.



Por los datos expuestos vemos que la República Argentina no se caracteriza por tener un alto nivel de importaciones. Las compras al exterior son un poco más altas que en Brasil (que por ser un país mucho más grande depende menos de la integración con otros países), pero mucho más bajas que en países como Australia, Nueva Zelanda y Canadá, los cuales debido a sus tamaños y perfiles productivos guardan cierta analogías con el caso argentino.

Si se toma como referencia al conjunto de los países desarrollados, aparece que los niveles de importaciones de los mismos más que duplican a los de la Argentina.

De esta forma podemos apreciar que por lo general el progreso está asociado a altos niveles de importaciones y exportaciones, lo que permite que la población puede acceder a una gama más diversificada y barata de productos para consumir (aumentando el bienestar) y los productores por su parte dispongan de recursos, insumos y maquinarias más avanzadas que les permitan elevar la eficiencia productiva.

Un dato no menor es que muchos países avanzados tengan índices de apertura (es decir, la suma de exportaciones más importaciones) próximos al 100% del PBI. O sea, la suma de lo que compran más lo que venden al exterior es equivalente a lo que producen internamente. En Argentina, en cambio, el índice de apertura llega apenas al 34%. Esto demuestra que la Argentina es una economía relativamente cerrada, rasgo que afecta a los consumidores (por la menor variedad, calidad y mayores precios de productos) y a los productores (por el menor acceso a tecnología avanzadas).

Para concluir el análisis de esta medida, mi opinión es que al aplicar este tipo de trabas solo se beneficia a ciertas empresas en desmero del resto y fundamentalmente se deteriora la calidad de vida de la gente, quienes se ven obligados a pagar productos más caros y de menor calidad. Pienso que el lugar de este tipo de medidas el gobierno debería generar las ciertas condiciones internas para que producir en Argentina sea tan o más ventajoso que en el exterior. Para ello, un requisito esencial es promover más integración, tal como hace nuestro vecino País Chile.

### **7.3 Restricciones en la compra de dólares**

A partir del 1 de noviembre de 2011 comenzaron a regir, mediante una resolución de la AFIP publicada en el Boletín Oficial, las restricciones para la compra de dólares, que tienen como fin frenar la fuga de divisas y evitar el lavado de dinero. A través de la misma las entidades autorizadas a operar en el mercado cambiario (Casas de cambio y Bancos) deberán ser autorizadas, mediante un sistema informático, por el Banco Central. El banco antes de vender dólares debe consultar en la página de la AFIP si la persona está en condiciones de comprar. De esta forma el Banco Central determinará el importe en pesos de cada una de las operaciones cambiarias. Se encuentran alcanzadas por esta resolución todas las operaciones de venta de moneda extranjera en todas sus modalidades, cualquiera sea su finalidad o destino.

La persona u empresa que desee comprar dólares podrá consultar en forma previa a la realización de la operación cambiaria el resultado de la evaluación que realizará la AFIP, debiendo acceder al servicio denominado “Consulta de Operaciones Cambiarias”, a través del sitio web de este organismo. Para ello deberá contar con CUIT o CUIL y consignar el tipo de moneda a adquirir y su destino, el importe en pesos de la operación y el tipo de cambio aplicado. Luego de recibir estos datos, la AFIP evaluará si autoriza o no la operación.

Estamos en presencia de una medida que el Estado ha sacado para evitar la compra de dólares blancos, con pesos negros. Es decir para combatir la evasión fiscal y el lavado de dinero. También puede interpretarse que esta medida tiene por objeto disminuir la cantidad de dólares que el Banco Central viene vendiendo en los últimos meses. Es decir hacerle más difícil la compra de dólares a la gente

En el contexto vitivinícola los problemas que trae esta medida son diversos y van desde la dificultad para adquirir moneda extranjera para viajar el exterior, trabas para girar divisas a importadores en concepto de promociones y publicidad, desarrollo de marca, muestras y degustaciones, comisiones por ventas, etc.

En los últimos meses se ha intensificado el cepo cambiario, mediante por ejemplo la exigencia de contar con cuenta local en dólares para poder extraer divisas en el exterior, buscando de esta forma el

blanqueo de capitales. Otra restricción aún más actual es la limitación en la compra de divisas para viajar al exterior. Para ello la persona que pretende viajar deberá presentarse ante la entidad cambiaria con los pasajes con lo que viajará, y el BCRA autorizará a comprar 100 usd por día de estadía en el exterior. En caso de que el comprador no efectúe dicho viaje deberá reintegrar las divisas, dentro de los cinco días hábiles, a la entidad que se los haya vendido.

## **8. EXPORTACIONES**

Como mencionamos anteriormente las bodegas boutique exportan entre el 50 y 90% de su producción, haciendo que las mismas sean particularmente sensibles a las reglamentaciones sobre el ingreso de divisas. Uno de los principales aspectos que actualmente las empresas exportadoras deben considerar es la forma de cobro al cliente extranjero. Existen 3 instrumentos de pago a través de los cuales el exportador puede cobrar, ellos son: carta de crédito, cobranza y orden de pago o transferencia, siendo esta última la más utilizada. El uso de estas herramientas dependerá de factores que en menor o mayor medida están sujetos a ciertas variables de la relación entre exportador e importador.

Más allá del instrumento de pago con el cual se cobrará la exportación el exportador encontrará un escenario argentino en términos bancarios y financieros que no debe dejar de conocer. Este escenario plantea en la actualidad:

- a) Derechos de exportación
- b) Control y plazos para el ingreso de divisas

El derecho de exportación grava la exportación para consumo. Es un impuesto implementado por el Gobierno que obliga a todo aquel que realice una exportación a pagar un monto de acuerdo a la alícuota del momento. El pago de estos derechos se puede hacer mediante una declaración jurada del exportador, la cual permite diferir dicho pago. Posteriormente, se publicó una resolución que reglamentó esta facilidad, estableciendo como instrumento una declaración jurada que el despachante, actuando en representación del exportador, podrá efectuar desde el Sistema María, identificada como “dejuauto”.

No hay que dejar de considerar que esta facilidad podrá ser restringida por la AFIP y DGA si el exportador posee algún tipo de deuda impositiva o de seguridad social, por más chica que sea.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Revista primera exportación, versión Online. Autor: Furnari Pablo. “Como cobrar una exportación”. Disponible en : <http://www.primeralexportacion.com.ar/documentos-tecnicos/257-como-cobrar-una-exportacion.html> [ abril, 2012]

La imposibilidad de garantizar derechos de exportación perjudicará financieramente a la empresa porque le obligará a pagar anticipadamente estos derechos. Mientras la empresa esté eliminada del listado de autorizados a usar la “ventaja” dejuauto podrá elegir entre:

- a) Pagar anticipadamente los derechos de exportación
- b) Garantizar en efectivo
- c) Garantizar por medio de bancos los derechos de exportación

Respecto al control y limitación de plazos para el ingreso de divisas, el Ministerio de Economía, dio a conocer medidas tendientes a acortar drásticamente los plazos vigentes para el ingreso de divisas provenientes del pago de exportaciones, en un intento por acelerar la llegada de dólares.

Según establece la resolución los exportadores deberán ingresar las divisas en el sistema financiero local dentro de los plazos de 15, 90 y 360 días corridos, según la posición arancelaria en la que clasifique la mercadería dentro de la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) y que dichos plazos se computarán a partir de la fecha en que se haya cumplido el embarque, es decir cuando la mercadería hizo aduana. A las empresas que tenían 180 días corridos se les reduce el plazo a 90 días corridos desde el embarque, aunque se mantiene el plazo de 360 días especial para los bienes de capital.

Dicha medida obligará a los exportadores de productos, cuyos plazos han sido acortados, a modificar sus políticas de venta y cobro desde el exterior sin exceder los nuevos plazos para evitar infracciones al régimen penal cambiario.

La principal modificación con relación al régimen vigente es que cuando se trate de operaciones entre empresas vinculadas, e independientemente de la posición arancelaria en la que clasifique la mercadería exportada, el plazo se reduce a partir de ahora a sólo 15 días corridos.<sup>22</sup>

Como ya mencionamos muchas bodegas boutique tienen socios extranjeros, que a su vez son importantes importadores de los vinos que producen en Argentina, haciendo que haya una vinculación inequívoca entre la bodega exportadora y el importador. Debido a esta vinculación muchas bodegas boutique deberán renegociar sus contratos para poder ingresar las divisas dentro de los 15 días corridos del embarque de la mercadería. Estos cambios son realmente preocupantes y perjudiciales para este tipo de bodegas, que insertas en un contexto altamente inflacionario e inestable, deberán renegociar contratos con algunos de sus principales importadores.

---

<sup>22</sup> Diario La Nacion online. Acortan los plazos para entrar dólares. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1468243-acortan-plazos-para-entrar-dolares> [junio, 2012]

## CAPÍTULO III

### LOGÍSTICA VITIVINÍCOLA

En el presente capítulo se investiga sobre Logística Vitivinícola, tema de vital importancia para las bodegas boutique, ya que las mismas al no elaborar una cantidad significativa de producto enfrentan dificultades para aprovechar economías de escala en cuanto a almacenamiento y traslado de mercaderías. De la experiencia de haber trabajado y seguir haciéndolo en el departamento de Logística y Comercio Exterior de Viña Cobos, he apreciado que dichas bodegas enfrentan altos costos en conceptos de alquiler de cámaras, traslado de mercaderías, despacho de contenedores, habilitaciones aduaneras, etc. Es por ello que para explicar la importancia que la logística tiene en una bodega, primero se describirá el panorama logístico actual del País y del Mundo, se determinará la forma en que las bodegas boutique desarrollan actividades tales como embotellamiento, vestido, almacenamiento y distribución de productos, y como se diferencian de las bodegas tradicionales. Por último presentaré un conjunto de indicadores, utilizados por Viña Cobos, con el objetivo de evaluar la gestión logística.

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Una de las áreas con mayor grado de desarrollo en los últimos veinte años dentro de las empresas nacionales y extranjeras es la logística. La apertura de mercados internacionales, el fenómeno de la globalización, la constante búsqueda de reducción de costos en la cadena de abastecimiento, el creciente desarrollo de herramientas informáticas, el aumento en los precios de los combustibles entre otros factores hicieron que, en el período mencionado, las organizaciones empezaran a prestar especial atención a la logística, ya que es un área en la que abundan las oportunidades de mejora y fundamentalmente posibilidades para ahorrar costos.

En Argentina, la logística es un área en pleno proceso de desarrollo, donde las empresas intentan integrar el flujo de materiales a través de gerencias de Logística, como por ejemplo Supply Chain Management, Planificación de Ventas para lograr reducir costos y aumentar los niveles de servicio al cliente. El mercado vitivinícola está en constante crecimiento lo que implica necesariamente mejoras en infraestructura portuaria, rutas y servicios marítimos, aspectos en desarrollo en la Republica Argentina, lo que trae aparejado un mayor esfuerzo en el área logística.

Los vínculos comerciales a distancia, la dispersión de ciudades dentro del territorio Argentino y la reingeniería de procesos ocasionada por la implantación de la Normas ISO-9000:2000, hacen que todas las bodegas traten de optimizar sus procesos logísticos mediante la incorporación de herramientas informáticas y dispositivos de identificación automática, intentando mejorar la gestión del sector.

Una logística eficaz debe comenzar por el diseño adecuado de los almacenes y la correcta ubicación de los mismos, es por eso que muchas bodegas ya cuentan con Frigoríficos propios. El embotellado, por su parte, es un proceso clave en la gestión logística de la bodega, puesto que es el nexo entre las materias primas y productos terminados.

Hoy en día, la mayoría de las bodegas tercerizan al menos, el transporte tanto de su materia prima (uva) como los productos terminados (vino embotellado), dependiendo de las necesidades específicas de cada una. Además, mientras mayor cantidad de tareas se llevan a cabo dentro de la empresa, mayor control se tiene sobre ellas y por lo general menor es el tiempo de respuesta al cliente, aspecto que se hace más evidente para los clientes internacionales que para los nacionales, donde el tiempo de respuesta es siempre más acotado y son más las personas y compañías que intervienen para que el producto llegue a manos del consumidor final.

Algunos de los motivos por los cuales una empresa puede decidir tercerizar son:

- Flexibilización de costos (eliminación de costos fijos e inversiones no vinculadas con a la actividad principal de la empresa). Un claro ejemplo en el sector vitivinícola es el alquiler de cámaras en las cuales las bodegas guardan sus productos. Como el stock de vinos presenta una gran fluctuación a lo largo del año, por tener el mismo una demanda poco uniforme, las bodegas pueden conseguir ahorros considerables al variabilizar los costos de almacenamiento. Lo mencionado anteriormente por lo general no puede ser aprovechado por las bodegas tradicionales, las cuales cuentan con frigoríficos o cámaras propias, teniendo que afrontar de esta forma costos fijos de almacenamiento.
- Búsqueda de know how (especialización de actividades)
- Falta de masa crítica (muchas bodegas tiene una cartera de clientes muy diversificada lo que no permite generar economías de escala). Este es el caso de las bodegas boutique.
- Concentración en el “core business”. Como el transporte, almacenamiento y distribución de productos no hacen a la actividad principal de una bodega, se busca tercerizarlos para ahorrar en costos.

A fin de entender las operaciones logísticas y poder medirlas, será importante primero definir algunos conceptos básicos y establecer sus diferencias.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS

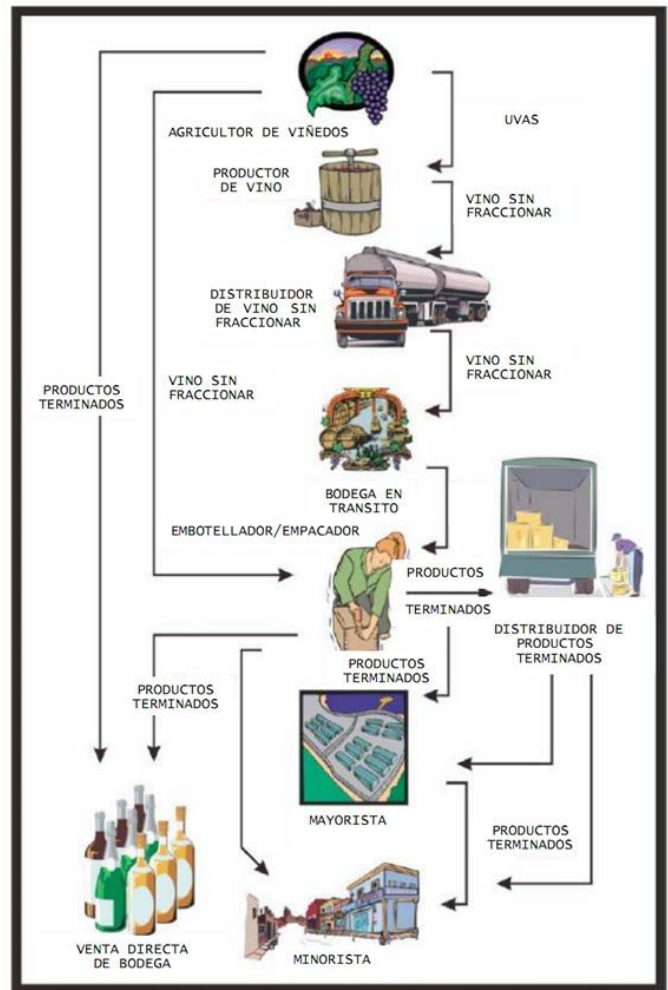
Figura n° 7: Actores de la cadena de suministro

### 2.1 Cadena de suministros

Abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como el flujo de información relacionado. Esta cadena puede dividirse en 5 partes claves: agricultor de viñedos, bodega elaboradora, distribuidoras, mayoristas y minoristas. Lo que buscan las bodegas y demás empresas es optimizar la relación entre estos 5 eslabones para lograr una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.<sup>23</sup>

### 2.2 Logística<sup>24</sup>

Es parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes en tiempo y forma.



La cadena de abastecimiento del vino

Fuente: Distribuidora de vinos salet

<sup>23</sup> Sanchez Loppacher, Seminario “Mejores prácticas de la Supply Chain en su aplicación al contexto regional”, Mendoza, 2007

<sup>24</sup> Logística y cadena de suministros. Disponible en: [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r58354.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r58354.DOC) [mayo 2012]



sinergias y, dentro del segundo, un distinto nivel de alcance. Mientras que la cadena de suministros contempla todo el proceso, desde la materia prima hasta el cliente interviniendo en la relación con proveedores y programación de la producción, la logística se ocupa exclusivamente del movimiento de materiales e información asociada.

Como mencionamos las bodegas por lo general organizan su estructura con el objetivo de lograr que las actividades que realizan estén encadenadas de tal forma que les permita ahorrar tiempo y dinero, desde la demanda del producto hasta la entrega del mismo al cliente. Dentro de esta estructura se buscan sinergias al conectar las siguientes actividades:

- Gestión de compras
- Selección y evaluación de proveedores
- Programación de la producción
- Planificación de la demanda
- Manejo de materias primas e insumos
- Gestión de tráfico
- Gestión de depósitos.
- Gestión de inventarios
- Customer service.

Las últimas cuatro actividades son materia del departamento de logística.

## **2.3 Indicadores**

Se detalla a continuación un conjunto de indicadores, utilizados por Viña Cobos, para la medición de operaciones logísticas, sirviendo como base para determinar los niveles de eficiencia en todo el proceso de distribución.

Los mismos han sido agrupados en costos, nivel de servicio y almacenamiento dependiendo el impacto que los mismos tienen en las distintas áreas de la empresa.

### **2.3.1 Costos**

Los indicadores propuestos para este segmento se relacionan directamente con los gastos de distribución del producto terminado.

Para comenzar podemos realizar una breve clasificación de los gastos logísticos en una bodega

- Fletes: comprende envío y entrega de mercadería, fletes entre la bodega y sus depósitos, fletes inter depósito, descuentos a clientes en caso de que ellos sean quienes retiran los vinos de los frigoríficos.

- Movimiento interno y almacenes: incluye todos los costos relacionados con la infraestructura, personal, mantenimiento, tanto de depósitos como centros de distribución.

- Mantenimiento de Inventario: los mismos pueden clasificarse en fijos o variables: la tendencia actual en el sector vitivinícola es tratar de variabilizar la estructura en el mayor grado posible para darle flexibilidad a la operatoria. Un ejemplo típico sería aquel en que toda la estructura de almacenamiento y personal es propia (fijos) y los fletes son sub-contratados (variables). Este es el caso de Bodega de Viña Cobos la cual cuenta con cámaras Frigoríficas en Frigorífico Profrío, donde posee personal propio, y a su vez terceriza el transporte de mercadería a través de empresas especializadas tales como Camionera mendocina, Expreso Malargue, TNT, DHL, Fedex.

### **2.3.2 Indicadores de costos**

- Gasto Logístico Relativo:

Gasto Logístico / Volumen despachado

El gasto logístico generalmente se mide en función de la cantidad de botellas despachada por la bodega en cuestión. De esta forma se obtiene un valor relativo comparable a lo largo del tiempo, permitiendo medir la evolución del negocio.

En la industria vitivinícola el más utilizado es \$/caja de nueve litros.

- Ratio de gasto logístico de la compañía:

Gasto Logístico / Facturación Cía.

Este valor arroja un claro pantallazo del peso que tiene la logística dentro de la empresa. Para empresas con economías de escala y baja rentabilidad por unidad (cigarrillos, gaseosas, cervezas) este valor tiende a rondar en el orden del 10% mientras que en compañías de menor volumen y mayor rentabilidad por unidad (vinos finos) el valor suele rondar el 4%.

- Inmovilización de inventario:

$$\text{Inventario Inmovilizado} = \Sigma (\text{Costo artículo A} \times \text{valor artículo A})$$

Este valor se calcula como pesos promedio invertidos en inventario durante un período de tiempo dado y se relaciona directamente con el capital de trabajo de una organización. Es de suma importancia monitorear este indicador para mantener los niveles de inventario dentro de lo programado.

Un error común en las bodegas es definir el tamaño de los lotes de producción sin tener en cuenta este factor, es decir, en busca de la eficiencia de líneas de producción, se fabrican grandes lotes que luego se almacenan en los depósitos sin evaluar el costo que esto genera. Esto es algo muy común en las bodegas ya que el embotellado por lo general se realiza 2 veces al año, generando de esta forma grandes cantidades de producto a almacenar, lo que trae aparejado incrementos significativos en costos de almacenamiento, seguro, etc.

Por lo expuesto cada bodega debe determinar el nivel de inventario inmovilizado óptimo, teniendo en cuenta no solo los costos que esto genera sino también los niveles de demanda, sus fluctuaciones, la mala imagen que significa no tener disponible alguno de los productos que ofrece, etc.

- Rotación de inventario:

$$\text{Ventas en período n} / \text{Stock promedio en período n}$$

La rotación del inventario nos muestra el ciclo del negocio, es decir, cuántas veces gira el total del inventario a lo largo del período. Si el indicador da como resultado 1, significa que todo el stock del período fue comercializado. Si el valor supera 1 significa que el inventario rotó más de una vez a lo largo del mismo y que ha sido necesario producir para satisfacer la demanda y si el valor es menor a 1 indica que no se llegó a comercializar el total del inventario en dicho periodo.

Adicionalmente el indicador nos muestra en qué etapa de la estacionalidad de la demanda se encuentra el negocio; por ejemplo, para una bodega productora de champagne, este valor puede ser durante todo el año mucho menor a 1 y durante los últimos tres meses del año (fechas festivas) puede ser un número muy superior a 1.

Otra forma de medir la rotación son los Días de Stock que indican la cantidad de días de stock detenidos en inventario, la fórmula es inversa a la anterior:

Stock promedio por período n / Ventas en período n

Tanto la rotación de inventario como los días de stock por depósito son de suma relevancia en operaciones de consumo masivo, como en el caso del vino, y están estrechamente vinculadas con la “variabilidad de venta” (desviación estándar del pronóstico de venta en un período dado), es decir, cuanto mayor es la variación de venta del producto en cuestión, mayor serán los días de stock que deberé tener en depósito.<sup>25</sup>

- Drop size o tamaño de entrega:

Unidades de producto A / Cantidad de entregas en un período determinado

El drop size es el tamaño promedio de la entrega medido en cantidad de producto. Este indicador tiene correlación negativa directa con el gasto de flete, es decir, cuanto mayor es el drop size menor es el costo de flete, es decir se hace un mayor aprovechamiento de cada envío. Además, existe una correlación entre el indicador y el tipo de negocio.

Este indicador es ampliamente utilizado en el negocio del vino, ya que por lo general las compras extranjeras no son lo suficientemente grandes como para completar un contenedor (que lleva cerca de 1000 cajas x 12 botellas). Esto implica que las bodegas exportadoras forman un “consolidado” con otras bodegas que venden al mismo importador. De esta forma el costo de flete se divide proporcionalmente entre las bodegas involucradas.

### 2.3.3 Nivel de servicio<sup>26</sup>

El nivel de servicio que ofrece una bodega en cuanto a la distribución de sus productos es un aspecto de suma importancia ya que hace a la imagen de la misma. Es por eso que las bodegas boutique se esfuerzan al máximo, tratando de ofrecer un excelente nivel de servicio. Es importante no perder de vista los elevados costos que trae aparejado la prestación de un adecuado nivel de servicio, es por ello que se debe buscar un punto de equilibrio entre los costos de la operación y el nivel de servicio adecuado.

Este tipo de indicadores han sido desarrollados mediante la utilización de Bejerman, sistema operativo utilizado por bodega Viña Cobos

---

<sup>25</sup> Cátedra Administración financiera II, *Gestión y manejo de inventario*, Carrera Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2011

<sup>26</sup> Fruto de entrevista con Maximiliano Hernández, dueño y gerente comercial de Bodega Huarpe. [abril 2012]

Los indicadores involucrados en esta área son:

- Delivery Time:

Es el Tiempo de Entrega Promedio que tarda una bodega en entregar a sus clientes los productos requeridos. Para poder determinarlo es recomendable segmentar el mercado en distintos grupos de clientes teniendo como base el destino de la mercadería. Este indicador mide la gestión de varias áreas como Ventas (colocación del pedido), Créditos y Cobranzas (aprobación del pedido), gestión de inventarios y compras (disponibilidad de insumos) y otra de distribución (flete y entrega). Es ampliamente utilizado en el negocio vitivinícola ya que permite evaluar la rapidez con la cual la bodega responde a los pedidos del cliente. La forma más sencilla de medirlo es comparando la fecha de la orden de compra con la fecha en la cual el cliente recibe la mercadería.

En la práctica el tiempo de entrega se inicia a través de la recepción de una orden de compra y esta se distribuye en distintos sectores. Del control de insumos se encarga el área de producción, que, en conjunto con el área de compra, deben asegurarse de que no falte nada para completar el pedido. Mientras esto sucede, el área logística se encarga de la coordinación de los documentos desde el pedido, hasta la puesta de la mercadería en la condición de venta. Cabe destacar que el 90% de las bodegas, está trabajando con un sistema de venta de condición FOB, es decir que la responsabilidad de la bodega exportadora termina una vez que la mercadería es puesta a bordo del buque.

El tiempo promedio de entrega en Viña Cobos, desde el ingreso de una solicitud, es de 7 días para un cliente nacional, sin embargo, algunas bodegas tardan 4 días, dependiendo de la disponibilidad de productos. En el otro extremo, algunas empresas demoran 17 días. Para clientes internacionales, se tarda en promedio 55 días en entregar el pedido. Algunas bodegas lo logran en solo 4 semanas, mientras que en el extremo opuesto, hay quienes demoran cerca de 3 meses. Una de las nuevas modalidades para agilizar los tiempos de entrega es despachar la mercadería antes de obtener los resultados de los controles necesarios generados por el INV, firmando una declaración jurada por el enólogo.

- Nivel de servicio de entrega:

Entregas en Tiempo y Forma / Entregas Totales

Este indicador mide la eficiencia de una bodega en la entrega de sus productos. Por tiempo y forma entendemos que la compañía no solo debe entregar sus productos dentro del tiempo establecido sino que también debe hacerlo en el lugar pactado, en las condiciones convenidas y con la documentación

correcta. Como se dijo anteriormente las bodegas boutique buscan ofrecer un óptimo nivel de servicio, haciendo que este indicador tienda a 1, es decir 100% de efectividad en la entrega.

- Disponibilidad de producto:

La disponibilidad de producto o nivel de existencias mide la tasa de surtimiento de un artículo, es decir, colocado un pedido cualquiera con una determinada cantidad de ítems, qué probabilidad existe de atenderlo en forma completa

El principal objetivo de cualquier inventario es asegurar que el producto esté disponible en el momento y cantidad solicitada, permitiendo equilibrar las diferencias entre la demanda de un producto y su oferta.

Mantener el inventario para asegurar la provisión de producto tiene costos de mantenimiento, a saber: depósito, material inmovilizado, seguros y manipulación.

La disponibilidad de producto se calcula de la siguiente manera:

Cantidad de unidades agotadas / Cantidad total de unidades demandas

Por ejemplo: si para el Malbec se quiebra stock en 500 unidades (cajas x 12 botellas) sobre una demanda de 10.000, el índice de disponibilidad será de 0,95.

Ahora bien, cuando se tiene un pedido que incluye varios productos (vino Malbec, Cabernet, Chardonnay o bien vino de distintos precios) la probabilidad de surtirlo se reduce y la disponibilidad del producto se calcula de la siguiente manera: para un pedido que contenga 5 productos diferentes la tasa de disponibilidad pasa de 0.95 a 0.77 ( $0.95 \times 0.95 \times 0.95 \times 0.95 \times 0.95 = 0.77$ ).

Por lo expuesto cada bodega debe encontrar el punto de equilibrio en el que el servicio prestado se adecue al costo implicado. En la mayoría de las bodegas boutique este punto de equilibrio es mucho más alto que en las bodegas tradicionales, ya que priorizan la prestación de un excelente servicio sobre los costos involucrados.

- Nivel de satisfacción del cliente:

Este aspecto es de gran relevancia para las bodegas boutique, las cuales están enfocadas a maximizar la satisfacción de sus clientes ofreciendo productos de alta calidad. Este aspecto, al igual que el feedback de los clientes, es uno de los puntos más relevantes en las normas ISO. Lo que se está tratando

de hacer es completar las mediciones internas con análisis cuantitativos y cualitativos acerca del nivel de servicio, siendo imprescindible que esta medición sea realizada por un tercero para darle imparcialidad a los resultados obtenidos. Actualmente en Viña Cobos estamos desarrollando una serie de encuestas a clientes con el objetivo de tener una perspectiva más clara, objetiva y medible a lo largo del tiempo, de la satisfacción de sus necesidades. Este indicador guarda completa relación con la cantidad de pedido que un cliente realiza por mes.

- Reclamos Procedentes:

Algunas bodegas que poseen sistemas formalizados de “reclamos” de clientes internos o externos, utilizan este indicador para definir y evaluar el nivel de satisfacción de clientes. Generalmente se define una meta de reclamos en función del volumen operado, entregas o facturación. La información que proveen estos procedimientos sirve de fuente para realizar una base estadística y detectar oportunidades de mejora dentro de los procesos de la empresa. Este indicador guarda estrecha relación con el nivel de satisfacción del cliente.

#### **2.3.4 Almacenamiento:<sup>27</sup>**

Esta área de resultados mide el aprovechamiento de un depósito así como la flexibilidad que tiene el mismo a partir de la cantidad de producto que almacena. Es un indicador de importancia en estos tiempos dada la falta de disponibilidad de superficie que existe hoy en las principales ciudades del país (Bs. As, Rosario, Córdoba y Mendoza).

Este tipo de indicadores cobra especial relevancia a la hora de tomar decisiones en lo que hace a definición de infraestructura (instalaciones, tipo de estanterías, tipo de maquinaria para operación, etc.) para centros de distribución, almacenes y depósitos.

- Ratio de aprovechamiento de espacio:

Cantidad de pallets a almacenar / m<sup>2</sup> requeridos.

Este ratio varía en función del tipo de producto a almacenar (paletizado, no paletizado, apilable, colgable, etc), de la infraestructura del depósito y de la maquinaria utilizada (auto elevadores, apiladoras, etc). Las bodegas por su parte almacenan sus productos en pallets utilizando auto elevadores, haciendo

---

<sup>27</sup> Cava Argentina. “Benchmarking de Logística Vitivinícola”. Disponible en: <http://cavaargentina.com/en/national-news/benchmarking-de-logistica-vitivinicola.html> [marzo, 2012]

que este ratio sea una constante. Otro aspecto a considerar es la rotación del inventario, ya que influye significativamente a la hora de definir el layout del Centro de distribución.

Se obtuvieron interesantes resultados de un estudio realizado en conjunto por el INV y Área del Vino en cuanto a la capacidad de almacenamiento:

-Cerca del 50% de las bodegas, poseen una ocupación de su almacén de insumos menor al 50% de la superficie disponible.

-Cerca del 40% de las bodegas, poseen una ocupación de su almacén de producto terminado inferior al 50% de la superficie disponible.

-Sólo 8% de las bodegas poseen una ocupación de su almacén de insumos con una ocupación superior al 90%.

-Sólo 16% de las bodegas poseen una ocupación de su almacén de producto terminado con una ocupación superior al 90%.

Adrián Gaset, responsable del área de exportación de Bodega Arizu, señaló lo siguiente: "La falta de capacidad de almacenamiento a veces nos perjudica a la hora de cumplir en tiempo y forma con la demanda de los clientes. Necesitamos depósitos más grandes e incorporar máquinas que se ajusten mejor a las exigencias del mercado. Si bien nuestras máquinas son buenas y modernas, no podemos trabajarlas en su 100% de rendimiento por la falta de infraestructura".

Por último cabe destacar que el inventario es objeto de auditorías permanentes, sea por parte de departamentos de control interno o control de activos o bien por parte de terceros tales como estudios contables, a la hora de cerrar un balance.



## CAPÍTULO IV

### BODEGAS BOUTIQUE EN ARGENTINA

Mendoza es famosa y premiada mundialmente por sus bodegas y por la excelentísima calidad de sus vinos, convirtiéndose así en la principal provincia vitivinícola de la Argentina, ya que produce más del 80% del vino nacional a partir de sus más de 158.836 ha cultivadas de viñedos. En la actualidad, la vitivinicultura mendocina se encuentra en constante desarrollo, está orientada a la calidad, y busca, particularmente, lograr una relación óptima entre terruño y variedad.

En las bodegas boutique el turista no sólo puede observar los procesos de cosecha, elaboración de vinos, degustaciones en las cavas, sino que también puede involucrarse personalmente en tareas de cosecha, caminatas y cabalgatas entre viñedos, puede alojarse en posadas, adquirir productos típicos y relacionados con la vitivinicultura mendocina en tiendas especializadas, entre otros. Según datos de Wine of Argentina 4 de cada 10 turistas que visitan Mendoza realizan actividades relacionadas con la vitivinicultura.<sup>28</sup>

La visita a las bodegas ha sido desde hace mucho tiempo una de las principales actividades de la provincia. Los especialistas por su parte coinciden en que el “tour clásico ya ha pasado de moda, siendo la nueva tendencia la de degustar el vino en cada paso de su elaboración”. Los visitantes prueban la uva en los viñedos y después degustan los vinos en los tanques de acero inoxidable donde fermenta, en su paso por las barricas de madera y cuando reposa embotellado en la cava. Las visitas son orientadas por un guía bilingüe y algún técnico de la bodega.

Bodega Zuccardi es una de las pioneras en desarrollar proyectos de enoturismo y una de las principales referentes al recibir 35 mil turistas al año. Esta bodega de Maipú, ya impuso el clásico “Vení a cosechar, entre el 15 de febrero y el 15 de abril de cada año, durante la época de Vendimia”. Bajo la supervisión de un ingeniero agrónomo, el turista recibe una tijera de poda, un delantal y un tacho para realizar la tarea del vitivinicultor. Los racimos cortados en las viñas son trasladados a la bodega para incorporarlos al proceso de vinificación.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Wines of Argentina. “Argentina Wine Zones”. Disponible en: [http://www.winesofargentina.org/archivos/Arg\\_Wine\\_Zones\\_2.pdf](http://www.winesofargentina.org/archivos/Arg_Wine_Zones_2.pdf) [enero 2012]

<sup>29</sup> Bodega Zuccardi. Disponible en: <http://www.familiazuccardi.com/home.php> [enero 2012]

A continuación se realizará un relevamiento de las principales bodegas boutique de la provincia, se hará una breve descripción de la historia de cada una de ellas, se hará mención de los fundadores, la ubicación, los servicios que ofrecen, premios recibidos, entre otros aspectos.

## **1. Bodega Sottano**

Situada al pie de la Cordillera de Los Andes, en el distrito Perdriel, denominado Primera Zona por sus cualidades climáticas y de suelo privilegiadas y propicias para la obtención de vinos de alta gama, se encuentra Bodega Sottano, resultado de un emprendimiento familiar que responde claramente a una Bodega Boutique, cuya producción de vinos se limita solo a los de Alta Gama. La capacidad de producción en litros es de 500.000, almacenados en tanques de acero inoxidable de 25.000, 20.000, 10.000, 5.000 y 2.500 litros. También el vino seleccionado es depositado en barricas de roble francés y americano de 225 litros. Las variedades producidas por la bodega son Malbec y Cabernet Sauvignon, siendo Judas su vino icono.<sup>30</sup>

## **2. Bodega Achaval Ferrer**

Achaval-Ferrer, bodega de calidad extrema, trabaja desde 1998 en la elaboración de vinos tintos de excelente calidad, personalidad y estilo superiores, que formen parte del grupo de los grandes vinos del mundo. Lo hace bajo dos sólidos principios: la búsqueda de la calidad en todos sus productos y el respeto por el terroir. Para ello aprovecha y fusiona la óptima combinación de suelo, clima y cepaje; los mejores procesos de elaboración; una exhaustiva trazabilidad desde el viñedo hasta el embotellado; mejoras tecnológicas durante todo el proceso, y la exigencia de las más severas condiciones de cuidado y guarda a quienes representan la marca en el mundo, avalando así la jerarquía de un producto reconocido por los mercados más expertos y exigentes. Un espíritu común y el know-how de auténticos especialistas como es el caso de Roberto Cipresso, renombrado winemaker italiano, se reflejan en una metodología de trabajo que aplica técnicas y cuidados casi artesanales en la vendimia, proceso de vinificación, crianza y embotellado con los que Achával -Ferrer logra elevar la calidad de sus vinos. La vendimia manual en cajas pequeñas y a tempranas horas de la mañana; la cosecha oportuna, en plena madurez de azúcares, aromas y taninos; la crianza en barricas de roble y el estibamiento adecuado, entre otros, contribuyen a que cada lanzamiento de los vinos Achával-Ferrer al mercado constituya un auténtico acontecimiento para paladares entendidos y exclusivos. Las fincas están ubicadas en la Provincia de Mendoza entre los 700 y los 1.100 msnm, región que presenta condiciones privilegiadas de suelo, clima y riego, óptimas para el

---

<sup>30</sup> Bodega Sottano. disponible en: <http://www.bodegasottano.com/vinedos.html> [enero, 2012]

cultivo de la variedad Malbec. Gran amplitud térmica (días cálidos y noches frías), clima desértico, suelos pobres y riego proveniente de aguas puras de deshielo andino favorecen la maduración de uvas que se convertirán en vinos de carácter, estructuralmente profundos y complejos.<sup>31</sup>

### **3. Bodega Atamisque**<sup>32</sup>

A 1300 metros sobre el nivel del mar, en la entrada del Valle de Uco, por Tupungato, se encuentra ubicada Atamisque, una bodega que en 2011 cumple su quinto año de vida. Su fundador el francés John Du Monceau quien se enamoró de estas tierras y decidió adquirir esta propiedad a principios de 2006 y vivir allí con su mujer. En el emprendimiento se asociaron Aldo Monteverdi, reconocido empresario mendocino, Philippe Caraguel, ingeniero agrónomo y enólogo mendocino y Jean-Edouard de Rochebouët, director general de la bodega.

El objetivo de la bodega es producir únicamente vinos Premium. “No buscamos grandes volúmenes y tratamos de alcanzar la excelencia en variedades menos conocidas que el Malbec”, indicó Philippe Caraguel. Atamisque cuenta con 80 hectáreas de viñedos propios y 40 hectáreas de terceros, distribuidas entre Luján de Cuyo, Tupungato y Tunuyán. Los varietales que se logran son Malbec, Pinot Noir, Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc, Petit Verdot, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Viognier. Para la elaboración se usa el mismo principio que en los grandes châteaux de Bordeaux con cosecha manual en cajas, doble selección de los racimos y un movimiento natural de los mostos y vinos en la bodega con el principio de gravedad. Para la crianza en madera se usan solamente barricas de roble francés.

Anualmente se producen 500.000 litros. La bodega tiene una capacidad de molienda de 22.000 kilos y una capacidad de vasija de 500.000 litros, conformados por tanques de acero inoxidable (400.000 litros) y barricas de roble (100.000 litros). La capacidad de estiba alcanza las 300.000 botellas. En 2010, Atamisque logró una facturación de U\$S 1.500.000, siendo U\$S 1.300.000 producto de sus exportaciones.

Las marcas de exportación utilizadas por la empresa son Atamisque y Catalpa. Estados Unidos representa un 40% del total de ventas, y el restante 60% corresponde a Perú, Brasil, Bélgica, Holanda, Francia, Dinamarca, Inglaterra y Alemania.

---

<sup>31</sup> Bodega Achaval Ferrer, disponible en: [www.achaval-ferrer.com](http://www.achaval-ferrer.com) [enero, 2012]

<sup>32</sup> Bodega Atamisque, disponible en: [www.atamisque.com](http://www.atamisque.com) [enero, 2012]

#### **4. Bodega Renacer** <sup>33</sup>

Bodega Renacer, construida en 2004, fue diseñada para la producción de vinos de alta gama. Se ubica en Pedriel, Luján de Cuyo, al pie de la Cordillera de Los Andes. Su diseño se caracteriza por líneas rectas bien definidas con muros de inspiración toscana entregan una estética muy atractiva.

La bodega cuenta con tecnología italiana de vanguardia:

- 550.000 litros de capacidad en tanques de acero inoxidable para fermentar.
- 1.280.000 litros en piletas subterráneas de cemento para guardia.
- Seguimiento computarizado de temperaturas.
- Trazabilidad de todos los procesos y equipos de última generación.

Además cuenta con el asesoramiento de talentosos enólogos: el toscano Alberto Antonini, uno de los flying winemarkers internacionales más renombrados y el mendocino Pablo Profili, gran conocedor de los terruños del Malbec. Entre ambos han logrado una sinergia extraordinaria produciendo vinos que han sido elogiados por la prensa especializada mundial.

Los viñedos de Renacer se encuentran en Pedriel, zona única en donde el Malbec encuentra su mejor exposición debido a las características del clima, altura, suelo y agua. Cuenta con 35 hectáreas de viñedos, algunos de más de 50 años, con una producción de menos de 8 toneladas por hectárea.

#### **5. Bodega Ruca Malén**

El sueño de bodega Ruca Malén comenzó en 1998, cuando Jean Pierre Thibaud dejaba, luego de 10 años, la presidencia de Bodegas Chandon Argentina y se unía con Jacques Louis de Montalembert quien también tiene una larga tradición vitivinícola desde su nacimiento en la zona de Borgoña. Fue así que comenzó el sueño de Ruca Malén, que se dedicaría únicamente a la elaboración de vinos de excelencia, basados en el conocimiento y sobre todo en la pasión. Es así como meses más tarde Ruca Malén elaboró su primera partida de vinos, la cosecha 1999. Desde sus inicios Ruca Malén trabaja con un objetivo claro: la alta calidad enológica. Esto le permite producir vinos con estilo, elegancia y distinción.

---

<sup>33</sup> Bodega Renacer, disponible en: <http://www.bodegarenacer.com.ar/esp/index.html> [enero, 2012]

Dado que la arquitectura de las instalaciones en Mendoza ha sido pensada para ampliar su capacidad productiva fácilmente, este año se inició una obra de ampliación que requirió la inversión de US\$ 2 millones que le permitieron duplicar su capacidad instalada, alcanzando un potencial productivo de un millón de litros.<sup>34</sup>

En la actualidad comercializa los vinos Yauquén, Ruca Malén y Kinién, que pertenecen a los segmentos de USD 15, 35 y 75 respectivamente. El 45% de la producción de la bodega se exporta a destinos entre los que se destacan Estados Unidos, Brasil, Inglaterra, Francia, Holanda, Uruguay, Canadá, México, Perú y Eslovenia, entre otros.

## **6. Bodega Clos de los siete**

El Viñedo de Clos de los Siete es un proyecto conjunto de inversores franceses, situado al pie de la Cordillera de los Andes, en Vista Flores, a 120 km de la ciudad de Mendoza, Argentina. Su historia estrechamente ligada al enólogo Michel Roland, asesor desde hace varios años de prestigiosas Bodegas de esta parte del mundo, nace verdaderamente en 1928. Es destacable el impulso de Michel Roland para reunir al grupo de partenaires Franceses, presentes hoy en Clos de los Siete, familias ya ligadas al vino cuyos nombres son inseparables de los Grand Crus más renombrados en el plano internacional.

El predio total tiene una superficie de 857 hectáreas, donde se encuentran cinco bodegas: DiamAndes, Monteviejo, Flechas de los Andes, Cuvelier y la bodega de Michel Rolland. Cada bodega produce sus propias etiquetas por separado; al mismo tiempo, con las mejores uvas de cada terreno se elabora un vino 'premium' que lleva el nombre Clos de los Siete.<sup>35</sup>

## **7. Bodega Belasco de Baquedano**

La bodega está ubicada en el corazón de un antiguo viñedo de Malbec en la zona de Agrelo, Luján de Cuyo. Cuenta con un llamativo diseño arquitectónico y está equipada con recursos de avanzada. Sus vinos son elaborados con un novedoso sistema de gravedad, lo que genera productos de alta calidad que compiten por los primeros puestos en el mercado mundial.

Belasco de Baquedano cuenta con un cálido restaurant, rodeado de una grandiosa vista a sus viñedos y a la Cordillera de los Andes. En dicha bodega, se encuentra la única Sala de Aromas en toda América, que invita a realizar un tour educativo para descubrir los matices del vino. Se prevé la

---

<sup>34</sup> Bodega Ruca Malen, disponible en: [bodegarucamalen.com/](http://bodegarucamalen.com/) [enero, 2012]

<sup>35</sup> Bodega Clos de los 7, disponible en: <http://www.clos7.com.ar> [enero, 2012]

incorporación de un Hotel Boutique Spa y la ampliación del restaurant para tardes de té con vista al Cordón del Plata.<sup>36</sup>

## **8. Bodega Pulenta State**<sup>37</sup>

La Familia Pulenta ha estado ligada a la viticultura Argentina por tres generaciones. Pulenta Estate es la continuación de esta tradición. En 1997, después de muchos años de trabajo, Antonio Pulenta y sus hermanos vendieron la mayoría accionaria de Peñaflor. Luego, en el año 2001, Eduardo y Hugo decidieron continuar con la tradición familiar y, con pasión, entusiasmo y mucho esfuerzo, dieron vida a Pulenta Estate. Su objetivo es alcanzar la máxima calidad, manteniendo una producción exclusiva y el cuidado permanente de la naturaleza.

La Finca está ubicada en la zona de Alto Agrelo, Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina, una de las zonas bodegueras más prestigiosas de la provincia. Cuenta con 135 hectáreas de viñedo propio, a 980 metros sobre el nivel del mar gozando de un extraordinario clima con grandes amplitudes térmicas entre el día y la noche, que permiten una correcta maduración de los racimos.

Los vinos son el resultado de un estilo de enología particular basado en la combinación de la delicadeza del trabajo manual y la tecnología de vanguardia. La cosecha se realiza en cajas de 18 kg durante la mañana, para mantener temperaturas bajas. Luego en bodega, se realiza una intensiva selección de racimos escogiendo los mejores granos. Todos los vinos son criados en barricas de roble francés.

La bodega cuenta con 3 gamas de vinos:

- a) Gran Corte
- b) Pulenta State
- c) La Flor

---

<sup>36</sup> Bodega Belasco de Baquedano, disponible en Web: <http://www.familiabelasco.com/> [enero, 2012]

<sup>37</sup> Bodega Pulenta Estate, disponible en: [www.pulentaestate.com/](http://www.pulentaestate.com/) [enero, 2012]

## **9. Bodega Cap Vistalba**

La bodega fue construida en el año 2002, en una finca familiar en pleno corazón de Vistalba, Lujan de Cuyo. Es allí donde Carlos Pulenta desarrolló su proyecto personal involucrando a parte de su familia. La bodega cuenta con 58 hectáreas de viñedo, de 60 años de edad y una densidad de 5500 vides por hectárea.

La bodega de arquitectura inspirada en la cultura criolla, se divide en dos cuerpos. En el primero elaboran vinos de la marca Vistalba, y en el segundo está destinado a la elaboración de los vinos Tomero, en homenaje al antiguo oficio del hombre que administra el caudal del agua, vital a la región.

La Bourgogne, su restaurante, en sociedad con el chef Jean Paul Bondoux, invitan a clientes y huéspedes a gozar de la alta gastronomía y de una estadía en su exclusiva posada con la posibilidad de descubrir la esencia de la bodega.<sup>38</sup>

## **10. Bodega Dominio del Plata**

En 1999, después de haber dedicado su talento durante más de 25 años al asesoramiento de empresas nacionales e internacionales del sector vitivinícola, Susana Balbo decidió llevar a cabo su sueño de tener un bodega propia dando inicio a la construcción de Dominio del Plata en el corazón de Luján de Cuyo, en Mendoza. Dotada de la más moderna tecnología, Dominio del Plata se caracteriza por su diseño único y simple, pensado para la elaboración de vinos de alta calidad. Cada variedad es cosechada a mano y tratada en forma especial para mantener toda la expresión de la fruta y lograr vinos de estilos particulares y únicos. La norma ISO 22000 recientemente certificada refleja la fuerte voluntad de Dominio del Plata de cumplir con los más altos estándares de calidad a nivel internacional.

La bodega posee un diseño único y simple, ha sido pensada para la elaboración de vinos personales. El inicio del proceso comienza en la galería exterior, en la cinta de selección, donde todos los racimos son controlados antes de su despalillado y molienda. Todos los tanques son de acero inoxidable y poseen canelinas dobles para el control de la temperatura, bajando la misma en la fermentación y elevándola durante la fermentación maloláctica. La bodega posee un aislamiento térmico que permite mantener constante la temperatura de los vinos durante todo el año.

---

<sup>38</sup> Bodega Cap Vistalba, disponible en Web: [www.carlospulentawines.com/](http://www.carlospulentawines.com/) [enero, 2012]

Existen tres gamas de vinos bien diferenciados: Crios (línea joven de la bodega), Benmarco (varietales) y Susana Balbo como tope de gama.<sup>39</sup>

## **11. Bodega O' Fournier**

Esta bodega fue fundada por la familia española Ortega Gil-Fournier, al pie de la cordillera de Los Andes, en La Consulta, San Carlos, provincia de Mendoza. Bodega y Viñedos O. Fournier está equipada con la última tecnología y tiene capacidad para albergar hasta 2.800 barricas de roble a temperatura y humedad constantes. Lo más interesante de su moderno diseño es que las distintas áreas ocupan edificios separados, proyectados de acuerdo a sus necesidades específicas, y agrupados en torno a una plaza, bajo la cual se encuentran las grandes cavas de conservación. La bodega ofrece visitas guiadas, degustaciones y almuerzos en su restaurant Urban, el cual está catalogado como uno de los mejores de la provincia de Mendoza.<sup>40</sup>

## **12. Bodega Alto las Hormigas**

En el año 1995 en el cual Alberto Antonini y Antonio Morescalchi reconocieron el potencial del Malbec como "La Uva" de Mendoza, fue fundada Alto las Hormigas. En diciembre de ese mismo año, 216 hectáreas de tierra fueron compradas en el distrito Carrizal de Abajo, en el departamento de Luján de Cuyo.

Poco después, tres viejos amigos y socios, también entusiasmados con la idea, se unieron a la empresa: Attilio Pagli, un reconocido enólogo toscano con dos vinos de 100 puntos en su expediente personal; Alan Scerbanenko, un experto consultor Italo-Suizo; y Antonio Terni, Italo-Argentino admirador de Bob Dylan que produce vinos de alta calidad en la región de Marche, Italia. Carlos Vazquez, quien asistió a Altos desde el principio con su experiencia de toda la vida en manejo de viñedos en Mendoza, se unió definitivamente al equipo en el año 2000.

Situada en la zona de Luján de Cuyo, la bodega fue construida bajo un estilo que respeta la tradición arquitectónica mendocina, pero en su interior se brindan las condiciones óptimas para obtener vinos de alta calidad. El método de trabajo que se utiliza en el proceso de elaboración del vino es el continuo esfuerzo por combinar la dedicación artesanal italiana del siglo XV y el cuidado, junto con el

---

<sup>39</sup> Bodega Dominio del Plata, disponible en: [www.dominiodelplata.com/](http://www.dominiodelplata.com/) [enero, 2012]

<sup>40</sup> Bodega O Fournier, disponible en Web: [www.ofournier.com/](http://www.ofournier.com/) [enero, 2012]



conocimiento cosmopolita de técnicas y avances tecnológicos y científicos. Esta bodega no brinda servicios turísticos.<sup>41</sup>

### **13. Bodega Viña Cobos**

Viña Cobos es el resultado de un sueño compartido del enólogo californiano Paul Hobbs y sus socios argentinos, los enólogos Andrea Marchiori y Luis Barraud. La bodega se encuentra mirando al volcán Tupungato. Su arquitectura es la manifestación de un pensamiento práctico y racional. En ella priman las formas sencillas, las proporciones lineales, los espacios claros y bien ventilados, absolutamente enfocados en facilitar los procesos de elaboración. En el año 2009 su producción fue de 370.000 litros.

Bodega que se estudiará con mayor detenimiento y profundidad en el capítulo VI

A continuación se realiza un análisis de las bodegas mencionadas anteriormente, en cuanto a países a los cuales exportan, el volumen exportado, el crecimiento año tras año y los segmentos de precios en los cuales comercializan sus productos.

Estos cinco países concentran cerca del 80% del total exportado por Argentina. El mercado estadounidense continúa siendo el principal comprador de vinos argentinos con un 64% del total exportado. Luego encontramos a Canadá con sus cuatro monopolios, que representan un 15% del total. Más atrás se ubica Brasil, Inglaterra y Holanda con un 12%, 8% y 1,5% respectivamente.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Bodega Alto las Hormigas, disponible en Web: [www.altoslashormigas.com](http://www.altoslashormigas.com) [enero, 2012]

<sup>42</sup> Bodega Viña Cobos, disponible en Web: [www.vinacobos.com/](http://www.vinacobos.com/) [enero, 2012]

Tabla n° 6: exportaciones de Bodegas Boutique por país.

Exprotaiones (USD FOB) de bodegas Boutique por País						
	2011					
Bodega Exportadora	BRASIL	CANADA	ESTADOS UNIDOS	PAISES BAJOS	REINO UNIDO	Totales
ALTOS LAS HORMIGAS S.A.V.I.Y.C.	419.830		207.843		81.821	344.691
DOMINIO DEL PLATA S.A.	418.434	96.386	288.541	36.038		538.731
VIÑA COBOS S.A.	361.715	49.892	315.200	22.218	75.949	590.259
FLORIDA DEL TUPUNGATO S.A.	285.166	299.729	127.280	30.050	33.308	628.027
BODEGAS & VIÑEDOS HUGO Y EDUARDO PULENTA S.A.	268.766	29.386	320.804		17.263	787.283
CLOS DE LOS SIETE S.A.	147.084	42.495	973.522			1.090.506
BODEGA Y VIÑEDOS RENACER S.A.	137.660	20.444	412.069	37.008	481.120	1.219.407
BODEGA RUCA MALEN S.A.	127.000	217.475	819.464	46.922	111.586	1.301.602
CAP VISTALBA S.A.	121.964	168.563	1.196.267		114.166	1.600.961
SOTTANO S.A.	117.767	633.647	882.994		107.258	1.770.982
BODEGA Y VIÑEDOS O. FOURNIER S.A.	106.155	622.248	1.584.620	159.099	197.375	2.925.057
BELASCO DE BAQUEDANO S.A.	74.489	254.566	2.265.472		215.960	3.021.164
BODEGA ATAMISQUE S.A.	55.027	886.740	4.945.766	15.236	285.891	6.552.066
<b>Totales</b>	<b>2.641.055</b>	<b>3.321.570</b>	<b>14.339.845</b>	<b>346.571</b>	<b>1.721.697</b>	<b>22.370.736</b>

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

## CAPÍTULO V

### CASO DE ESTUDIO: BODEGA VIÑA COBOS

Sobre los conceptos y temas expuestos en los capítulos anteriores se realiza un análisis tomando como caso de estudio la Bodega Viña Cobos. En esta investigación se describe la estrategia, edad, tamaño, tecnología utilizada, cultura interna y ambiente en el que se desenvuelve Viña Cobos, además determinará como Viña Cobos responde y se adecua a las cambiantes condiciones tanto nacionales como internacionales.

#### **1. RESEÑA HISTÓRICA**

La Bodega Viña Cobos S.A. fue creada en el año 1999 por los enólogos Paul Hobbs, Andrea Marchiori y Luis Barraud. La Bodega recibe este nombre porque a pocos metros de la misma se encuentra una calle llamada Cobos en la cual se ubica la finca Marchiori, que provee a la bodega de gran parte de la materia prima requerida. En 1997 Andrea y Luis conocieron a Paul en California, donde decidieron juntos emprender la creación de Viña Cobos. Desde entonces, Paul y sus socios Andrea Marchiori y Luis Barraud han continuado aumentando el portfolio de vinos ultra Premium, por los cuales reciben gran reconocimiento a nivel mundial. Como enólogo, Paul Hobbs es reconocido mundialmente por su habilidad para identificar viñedos excepcionales y realizar vinos de gran calidad. La prensa le ha otorgado numerosos nombres a su éxito, desde alguien que marca tendencia, un visionario hasta un tenaz explorador. Fue enólogo de las bodegas Opus One y Simis y más tarde asesor-consultor de Peter Michael, Fisher, Lewis, Catena Zapata y otros. Fundó la Bodega Paul Hobbs en 1991 y Viña Cobos en 1999. Actualmente es uno de los asesores-consultores más importante del mundo. Por su parte Andrea Marchiori estudió enología y siempre ha estado involucrada en el cultivo de viñedos a través de su familia; se graduó como Licenciada en enología en 1996 y como su padre, Nicolás Marchiori. Andrea ha sentido siempre un profundo respeto y compromiso con la tierra. En Argentina, empezó su desarrollo profesional como enóloga a cargo de Calidad en Bodegas Norton, luego de su graduación y continuando con el desarrollo profesional decidieron con Luis Barraud, enólogo y esposo, asociarse a Paul Hobbs para realizar diversos proyectos vitivinícolas que culminaron con la realización de bodega Viña Cobos. Actualmente se desempeña como responsable de viñedos de Viña Cobos

Finalmente, Luis Barraud es la cuarta generación de una familia con raíces francesas establecida en Argentina. Su familia siempre estuvo dedicada a la industria del vino, esto generó en Luis su pasión por la tierra y la elaboración de vinos; así fue que se graduó como Licenciado en enología en 1996. Se desempeñó como enólogo trabajando con su familia en los proyectos que mantienen hasta hoy. Luis suma a su experiencia su desempeño en Seagram donde trabajó como responsable técnico. Perfeccionando sus conocimientos decidió junto a su esposa, y actual socia Andrea Marchiori y el reconocido enólogo Paul Hobbs formar en 1999 Viña Cobos S.A. En la actualidad Luis es presidente de Viña Cobos, donde además se desempeña como enólogo responsable de la elaboración de vinos.

La bodega está situada en la ruta nacional número 7 y fue diseñada de forma tal que apunta directamente al Volcán Tupungato. En ella priman las formas sencillas, las proporciones lineales y los espacios claros y bien ventilados, enfocados en facilitar los procesos de elaboración. Al día de hoy la bodega posee una capacidad cercana a los 400.000 litros. La producción de Viña Cobos se diversifica en 11 diferentes líneas de vinos, todos de excelente calidad.

## **1.1 Gama de vinos producidos**

### ***1.1.1 Felinos***

La línea base de la bodega

- Chardonnay
- Malbec
- Cabernet Sauvignon
- Merlot

### ***1.1.2 Bramare Luján de Cuyo***

Llamados de esta forma por la zona de la cual proviene las uvas para su elaboración.

- Malbec
- Cabernet Sauvignon

### ***1.1.3 Bramare Marchiori Vineyard***

Elaborados con uvas provenientes únicamente de bloques del Viñedo Marchiori.

- Malbec
- Cabernet Sauvignon
- Chardonnay

#### 1.1.4 Cobos

Como tope de gama. Realizados con uvas provenientes de los excepcionales viñedos de Nicolás Marchiori, con más de 50 años de antigüedad. Esta gama es producida únicamente en aquellos años en los cuales se conjugan todas las condiciones que aseguren la perfección de un vino.

- Cobos Malbec
- Cobos Volturno

Tabla n° 7: Los Vinos de Viña Cobos

Los Vinos de Viña Cobos								
			VARIACIONES					
			2011					
Bodega Exportadora	Línea de Producto	Segmentos de Precios	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	% Total US\$ FOB	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros
VIÑA COBOS S.A.	EL FELINO	SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110	2.526.862	35.889	70,41	82,37%	55,5%	49,7%
	BRAMARE LUJAN DE CUYO	SEGMENTO 6 - US\$ 110 < PX <= US\$ 220	39.750	225	177,06	1,30%	165,0%	220,7%
	BRAMARE MARCHIORI	SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	224.594	603	372,77	7,32%	50,9%	51,6%
Fuente: Caucasia	COBOS	SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	276.332	315	877,25	9,01%	15,2%	5,7%
<b>Totales</b>			<b>3.067.538</b>	<b>37.031</b>	<b>82,84</b>	<b>100,00%</b>	<b>44,1%</b>	<b>48,1%</b>

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

Como podemos apreciar en la tabla las distintas líneas de la bodega están distribuidas en 3 segmentos de precios diferentes.

Los Felinos (línea base) están posicionada en el segmento 5, con precios que oscilan entre los 60 y 110 dólares por caja de 9 litros. Este segmento representa el 82,37% del total exportado en dólares FOB. Tal como se mencionó en capítulos anteriores este segmento ha experimentado un fuerte incremento tanto en volumen como en dinero exportado.

Luego, en el segmento 6, encontramos al Bramare Lujan de Cuyo, con una participación del 1.30% del total exportado por Viña Cobos. El precio promedio del Bramare Lujan es 177 dólares la caja de nueve litros. Esta línea es la que mayor crecimiento ha tenido en la bodega tanto en dólares FOB como en cajas de 9 litros, con un 165% y 220.70% respectivamente.

Por último llegamos el segmento número 7, compuesto por vinos ultra-premium. En este encontramos al Bramare Marchiori, tanto Malbec como Cabernet Sauvignon y al Cobos Malbec y Volturmo, los íconos de la bodega. Estas líneas representan en conjunto un 16.33% del total exportado.

Un aspecto que destaca a las bodegas boutique, además de excelente calidad, es la limitada producción que elaboran. Esto se ve claramente reflejado en Viña Cobos, la cual solamente produce cerca de 1000 cajas de 9 litros de sus vinos íconos.<sup>43</sup>

## **2. FACTORES CONTEXTUALES**

### **2.1 Estrategia**

Viña Cobos desarrolla una estrategia de marca al apuntar a un target alto buscando la exclusividad de su producto. La bodega tiene un volumen de producción relativamente bajo a un precio elevado y alta calidad. Los clientes muestran una alta sensibilidad a la diferenciación y baja sensibilidad al precio, así, la empresa se dirige a consumidores con alto poder adquisitivo que están dispuestos a pagar precios elevados por los productos de la Bodega.

La empresa busca lograr una ventaja competitiva a través de su posicionamiento como una bodega de vinos de alta gama desde la puesta en el mercado de la primera botella y presentación como una nueva bodega exclusiva y autónoma que desarrolla productos cuyos atributos diferenciadores son calidad, cuidado y estilo.

---

<sup>43</sup> Disponible en: <http://www.vinacobos.com/web/web/home.php?id=home>

Figura nº 8: Matriz Sensibilidad a la diferenciación / precio.

		Sensibilidad a la Diferenciación	
		Baja	Alta
Sensibilidad al Precio	Alta	Estrategia de Precio	Estrategia Marca/Precio
	Baja	Negocio Estancado	<b>Estrategia Marca</b>

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva.

Un aspecto importante a lo hora de competir en el mercado mundial son los puntajes internacionales obtenidos por las bodegas. En este sentido Viña Cobos alcanzó con su vino Cobos Malbec en su cosecha 2006, producido por la bodega, ha sido puntuado por la mundialmente reconocida revista Parker con 99 puntos. De esta forma se puede apreciar la excelencia y gran calidad de los vinos de la bodega. Los puntajes obtenidos por los vinos de las bodegas boutique es un factor determinante a la hora de competir en los distintos mercados, ya que al ser bodegas pequeñas y con marcas en pleno desarrollo y posicionamiento, hay clientes que no conocen la bodega y a pesar de ello compran sus vinos por los puntajes internacionales obtenidos.

## 2.2 Edad

Viña Cobos es una bodega joven ya que fue fundada en el año 1999 por Paul Hobbs, Andrea Marchiori y Luis Barraud. Es aspecto importante es si bien la bodega lleva poco tiempo en el mercado sus dueños fundadores aportan experiencia valiosa al pertenecer a familias con amplia tradición vitivinícola.

## 2.3 Tamaño

El tamaño de una bodega se mide a través de la capacidad de producción, procesamiento y distribución, así como el número productos y el personal que se desempeña en ella.

Viña Cobos al igual que muchas otras bodegas boutique comenzó elaborando vinos en otros establecimientos, en las que alquilaba algunos tanques. Con el transcurso de los años Viña Cobos fue creciendo por lo que necesitó un edificio propio, inaugurado en el año 2006.

Actualmente Viña Cobos es una bodega mediana, ya que cuenta con 35 trabajadores permanentes, produce alrededor de 40.000 cajas de 9 litros y exporta a 24 países.

## **2.4 Tecnología**

Debido al fuerte incremento en la producción por el que está pasando la bodega, la misma ha tenido que recurrir al uso de la tecnología, haciendo que la elaboración del vino no sea totalmente artesanal. Lo que sí se trata artesanalmente es el grano, el cual es sometido a una doble inspección, el primero apenas se cosecha y el segundo en la cinta seleccionadora, en la cual se desechan hojas, ramitas y granos reventados.

El fraccionamiento del vino y el vestido de la botella se realizan a través de maquinarias especializadas, que la bodega contrata temporalmente para dicha actividad, ya que no posee línea de embotellamiento propia.

Actualmente la incorporación de tecnología se ha visto dificultada por las diversas trabas a las importaciones que ha impuesto el Gobierno Nacional.

## **2.5 Visión empresaria**

Se distinguen dos tipos de visión empresaria:

- **Intuitiva:**

En este caso las ideas que tiene el dueño de la empresa sobre los negocios, son las que guían las decisiones que se toman en la organización.

- **Formalizada:**

Es cuando el empresario supera la instancia del conocimiento a priori de la realidad para darle contenido formal.

La visión de Viña Cobos es formalizada dado que no sólo es conocida por sus dueños que forman la alta gerencia sino que también es conocida por el resto de los miembros de la organización lo cual permite el establecimiento de las bases para una visión compartida. La misma se da a conocer a través de charlas con el personal en las cuales se le aclara al personal cuales son los aspectos importantes para la



empresa, por ejemplo: que el cliente constituye el principal aspecto a considerar en los negocios así como la calidad, el cuidado y el estilo de los productos.

### **3.5.1 La visión empresarial formalizada comprende a la misión y las creencias.**

- La misión del negocio: es la declaración del ámbito actual o futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo. Se refiere al ámbito del negocio. En el caso de Viña Cobos su misión es “*producir series limitadas de grandes vinos*”

- Creencias: es una convicción subjetiva que afecta al núcleo central o esencia empresarial. Las creencias conforman un tipo de conocimiento pre-lógico y se expresan a través de valores y principios que se constituyen en el punto de partida de la cultura organizacional. Así por ejemplo, para la empresa bajo análisis el capital humano constituye un valiosísimo activo.

## **2.6 Cultura interna**

La cultura interna de la organización está integrada por un conjunto de valores, creencias, rituales, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa y que son compartidos por personas y grupos de una organización y que a su vez determinan la manera que interaccionan unos con otros y del personal con el entorno de la organización.<sup>44</sup>

### **2.6.1 Componentes de la cultura de la organización:**

- Historia: como ya mencionamos los dueños y fundadores de Viña Cobos son parte de familias con una amplia tradición vitivinícola.

- Rutinas y rituales: Un aspecto que caracteriza fuertemente a la cultura organizacional de Viña Cobos son los almuerzos en los cuales participa todo el personal y se enfatiza la comunicación lateral, transversal y no jerárquica, y se establecen lazos de amistad entre los empleados. A su vez se realiza una reunión a final de año con todos los miembros de la organización en donde cada uno expone

---

<sup>44</sup> Amozorrutia, Jennifer, “El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones”, Revista “Emprendedores”, 2011

los logros que se han alcanzado en su área. También se realizan reuniones cada quince días donde los propietarios toman las decisiones de mayor importancia de manera conjunta. En lo referente a los rituales, al final de cada cosecha, en el mes de Marzo, se realizan festejos con todo el personal involucrado en la elaboración del vino, así como, productores y proveedores.

- Símbolos: la empresa cuenta con un logotipo que la diferencia, éste es un símbolo explícito. El mismo no solamente está impreso en cada una de las botellas que produce la bodega, sino que también se encuentra en remeras, camperas, gorras y chalecos, construyendo así un fuerte sentido de pertenencia



- Sistema de control: se aplican sistemas de control en todas las etapas del proceso productivo, ya que cuanto antes se detecte un problema, menores serán las consecuencias y costos del mismo. Para ello Viña Cobos cuenta con departamento de calidad, integrado por especialistas en etiquetas, botellas y demás insumos claves. Ellos son los encargados de detectar cualquier imperfección o diferencia con los estándares de la empresa. De esta forma se busca un producto libre de defectos, no solo ecológicamente, sino también en cuanto a presentación.

- Estructura de poder: el poder para la toma de decisiones más importantes esta concentrado en los dueños de la empresa y gerente general, sin embargo para el resto de las decisiones se busca la cooperación de otros miembros de la organización.

El personal de Viña Cobos comparte una serie de valores que hacen la cultura de la organización, referidos a:<sup>45</sup>

- Ética y credibilidad en las relaciones y conducción de negocios.
- Sinceridad tanto en las relaciones internas como externas.
- Protección del medio ambiente y conservación de los máximos niveles de seguridad posibles en el desarrollo de las actividades.

---

<sup>45</sup> Harrington, James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa" (Colombia, Mc Graw Hill, 1998), página 121

- Desarrollo e innovación en productos y procesos.
- Desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Seguridad y salud del personal.

La bodega posee una cultura organizacional fuerte, que tiene como base principal el trabajo en equipo, lo que se puede apreciar en el compromiso de cada uno de los trabajadores para con la empresa. La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo. Esto puede verse con claridad en la matriz de diagnóstico del tipo de cultura dominante en la empresa

Figura nº 9: Matriz Tipo de Cultura

	<b>Sensibilidad a la Diferenciación</b>		
	Actitud Proactiva		
<b>Orientación a la diferencia</b>	Cultura Anticipadora Anticipación al cambio	<b>Cultura Iniciadora Provocadores del cambio</b>	Valores y Creencias
<b>Orientación a la eficiencia</b>	Cultura Rezagada Resistencia al cambio	Cultura Seguidora Acompañamiento al cambio	
	Actitud Reactiva		

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva.

### 2.6.2 Conocer la cultura organizacional es de gran relevancia que permite

- Detectar problemas dentro de la organización.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)

- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados.

Este último punto es de vital importancia y muchas empresas, incluyendo Viña Cobos, hacen del reconocimiento parte de su cultura, entendiendo lo importante que es la retroalimentación positiva (tanto formal como informal) para que los trabajadores sientan que su esfuerzo es valorado, y a su vez retribuyan con dedicación, entusiasmo y compromiso. A nivel personal, el reconocimiento es clave para preservar la identidad de los trabajadores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover el sentido de bienestar y satisfacción laboral.<sup>46</sup>

Esto quiere decir que por medio del reconocimiento se cubre la necesidad de realización personal. A su vez, cuando un trabajador se siente reconocido, por lo general desempeña su labor de una mejor manera y da más de sí mismo.

A nivel organizacional juega un rol principal en su éxito teniendo un impacto en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la retención de personal y en la rotación voluntaria.

## **2.7 Ambiente en el que se desenvuelve**

El contexto en el que se desenvuelve Viña Cobos, al igual que el resto de las bodegas boutique, es dinámico y altamente complejo debido a la fuerte inflación que sufre el país, al tipo de cambio relativamente fijo y muy atrasado respecto a la inflación, a las restricciones a las importaciones y compra de dólares, inestabilidad política y económica, trabas a las exportaciones, rápida obsolescencia de la tecnología, competencia creciente, entre otros factores. Como toda empresa que exporta sus productos al extranjero, Viña Cobos, está sujeta al control del Banco Central de la República Argentina, quién se encarga del control de la entrada y salida de divisas del país, y de la AFIP - DGA (Administración Federal de Ingresos Públicos – Dirección General de Aduanas) organismos que regulan el comercio exterior y la normativa impositiva.

---

<sup>46</sup> Brun, James Dugas, N. “An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources”. The International Journal of Human Resource Management

Por otra parte el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) ejerce control a través de las normativas legales que limitan el accionar de la empresa. Este último produce informes de idoneidad, calidad, graduación alcohólica y demás atributos que debe poseer el vino para cumplir con los múltiples requisitos necesarios para exportar.

Hoy en día el gusto y conocimiento por el vino se ha extendido a gran parte del mundo. Es por eso que Viña Cobos se ha especializado en la producción de vinos de excelente calidad, con el objetivo de satisfacer los paladares más exigentes del mundo. Con la finalidad de que sus productos se adapten a los gustos de la demanda internacional, se han realizado diseños de etiquetas que responden a las tendencias actuales. Es importante señalar que los diseños tanto de etiquetas, botellas y cajas varían dependiendo del mercado meta.

Finalmente, podemos apreciar que la estructura de la bodega se sigue modificando continuamente. Hoy en día la misma se encuentra en ampliación con el objetivo de incrementar la cantidad de vino producido. Esto refleja que Viña Cobos está influenciada por los cambios en el ambiente externo.

### **3. NORMAS ISO**<sup>47</sup>

En los últimos años la producción de nuevos alimentos ha experimentado un marcado crecimiento, multiplicándose el número de empresas dedicadas a ello, así como también la cantidad de exportaciones e importaciones vinculadas a esta actividad. Es por ello que se ha vuelto imprescindible el establecimiento de normas de calidad que aseguren la inocuidad de los alimentos.

La inocuidad de los alimentos se refiere a la existencia de peligros en los mismos al momento de su consumo o ingestión. Como la introducción de peligros para la inocuidad de los alimentos puede ocurrir en cualquier punto de la cadena alimenticia, es esencial un control adecuado a largo de ella. Así, la inocuidad de los alimentos requiere del esfuerzo de todos y cada uno de los participantes en la dicha cadena.<sup>48</sup>

En Mendoza, son varias las bodegas que están trabajando con normas de calidad o están en proceso de aplicación. Esta política hacia la calidad, orientada especialmente a proteger la salud del consumidor, es una responsabilidad que han adquirido varios países. Por ejemplo, algunos importadores

---

<sup>47</sup> Instituto nacional de alimentos. Higiene e Inocuidad de los alimentos, disponible en: [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/BoletinesBromatologicos/gacetilla\\_9\\_higiene.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/BoletinesBromatologicos/gacetilla_9_higiene.pdf) [mayo, 2012]

<sup>48</sup> Carranza, Facundo Ozan, “El Food Safety Modernization Act entra en vigencia en Estados Unidos”, Revista “Multimodal Comercio Internacional Útil”, Junio-Julio 2012, Argentina, página 44

de Inglaterra exigen que los alimentos que ingresan a su territorio cumplan la norma BRC (BRITISH RETAIL CONSORTIUM). La Unión Europea por su parte, exige para la importación la trazabilidad en los productos, aspecto que veremos a continuación.

En lo referente a la vitivinicultura, las normas ISO 22000 son una de las mejores para las bodegas, ya que está orientada justamente a la agricultura y tiene como pilares fundamentales la HACCP y la ISO 9000. Esta norma internacional especifica requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, con el objeto de asegurarse de que el mismo sea inocuo en el momento del consumo humano. Es aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tamaño, que estén involucradas en cualquier aspecto de la cadena alimenticia, es decir incluye organizaciones directa o indirectamente involucradas en una o más etapas de la cadena alimenticia. Dentro de las organizaciones directamente vinculadas encontramos cosechadores, agricultores, productores de ingredientes, fabricantes de alimentos, minoristas, organizaciones que proporcionan servicios de limpieza y desinfección, transporte, almacenamiento y distribución. Por su parte las organizaciones que están indirectamente involucradas incluyen, entre otras, proveedores de equipos, agentes de limpieza y desinfección, material de embalaje, etc.

A continuación se enumeran los principales requisitos para un sistema de gestión de inocuidad de alimentos:

- Comunicación interactiva
- Gestión del sistema
- Programas de prerrequisitos
- Principios del HACCP

La comunicación a lo largo de toda la cadena es esencial para asegurar que todos los peligros pertinentes a la inocuidad de los alimentos sean identificados y controlados adecuadamente. Esto implica comunicación entre organizaciones, en ambos sentidos de la cadena alimentaria. La comunicación con los clientes y proveedores acerca de los peligros identificados y las medidas de control ayudan a clarificar los requisitos del cliente y del proveedor (por ejemplo con relación a la viabilidad y necesidad de esos requisitos y su impacto sobre el producto terminado). El reconocimiento de la función y la posición de la organización dentro de la cadena alimentaria es esencial para asegurar una comunicación interactiva eficaz con el objeto de entregar productos inocuos al consumidor final. Este aspecto es muy relevante para las bodegas ya que al mantener una comunicación fluida con sus proveedores y clientes pueden identificar problemas en la calidad en los insumos, detectar fallas en etiquetas, corchos, cápsulas antes de que los

productos lleguen al consumidor final. Esto proporciona el máximo beneficio para la organización y las partes interesadas. Se puede aplicar esta norma internacional independientemente de otras normas de sistemas de gestión. Su implementación se puede alinear con los requisitos existentes de sistemas de gestión relacionados.

El sistema de HACCP es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final. Puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final y su aplicación se basa en pruebas científicas de peligros para la salud humana. Para que la aplicación del sistema de HACCP dé buenos resultados, es necesario que tanto la dirección como el personal se comprometan y participen plenamente. También se requiere un enfoque multidisciplinario en el cual se deberá incluir a agrónomos, personal de producción, especialistas en medicina y salud pública, expertos en salud ambiental, químicos e ingenieros, etc. Actualmente muchas bodegas están trabajando en la migración de HACCP a ISO 22000 de alcance internacional.

Para concluir cabe destacar que el primer requisito para la aplicación de las normas ISO 22000 es la decisión de la dirección de enfocar su política hacia la excelencia. Una vez que la dirección se ha comprometido en la aplicación de las normas, se establecen estrategias, objetivos y metas para todos y cada uno de los integrantes de la organización. Es por ello que resulta imprescindible involucrar a cada sector de la empresa en la obtención de la certificación.

Cuando Viña Cobos comenzó con el proceso tendiente a certificar normas ISO 22000, lo primero que se hizo fue contratar a un especialista en la aplicación de este tipo de normas., quién trabajó a diario en cada sector de la empresa estableciendo los lineamientos general necesarios para cumplir con los requisitos que implica la norma. Es por ello que el sistema está implementado en todos los sectores de la bodega, desde la plantación de las viñas, producción de frutos, elaboración, fraccionamiento, comercialización, distribución y exportación.

Al aplicar esta norma no solo se obtiene beneficios externos relacionados con la confianza que se genera en los distribuidores e importadores sino también internos, ya que se capacita al personal para que preste un mejor servicio, se aumenta la agilidad, mejorando así la organización en su conjunto.

Por último, a nivel comercial, estas normas son una importante ventaja, ya que muchos mercados priorizan y exigen proveedores que trabajen bajo normas de gestión certificadas.

#### 4. TRAZABILIDAD EN LA CADENA VITIVINÍCOLA <sup>49</sup>

La trazabilidad permite recuperar los datos de un determinado producto sobre cualquiera de las etapas por las que pasó o que se encuentra: en su ingreso al proceso, durante su elaboración, cuando alcanzó su estado de producto terminado, o en su destino final de comercialización. En este sentido, la trazabilidad es definida como una herramienta de gestión del riesgo, debido a que toda la información que ésta vincula permite acotar los alcances de un incidente alimentario. Por ejemplo, en el caso de que un producto se liberará accidentalmente al mercado con algún defecto que pueda ser nocivo para la salud del consumidor, la trazabilidad permite, una vez que se ha detectado el productor, determinar las posibles unidades que podrían contener este mismo problema y su localización para proceder a retirarlas del mercado, o para advertir a la población y así evitar que el problema se propague.

Actualmente la Comunidad Europea ha establecido una serie de políticas para asegurar la inocuidad de todos los alimentos y de los productos que se incorporan a los mismos para todas las operaciones que se realicen en los países miembros de la Unión Europea, fijando como obligatorio el requisito de la trazabilidad para exportar vinos

La trazabilidad no garantiza la elaboración de productos seguros, inocuos, libres de peligros, sino que brinda información para implementar acciones rápidas que eviten que un problema detectado pueda tomar grandes proporciones. Una pequeña bodega de Mendoza, por ejemplo, puede producir 100.000 litros de vino y a partir de allí existen bodegas con una producción de hasta 6 millones de litros, que entregan al mercado 8 millones de botellas aproximadamente. Si ocurriera que en una de las botellas se encuentra un contaminante tóxico y que la bodega no cuenta con trazabilidad, ésta tendría que recuperar las 8 millones de unidades del mercado para que el tóxico no se difunda. En cambio, si ha desarrollado un buen sistema de trazabilidad, sería posible conocer qué unidades presentan la misma problemática gracias a la información completa del proceso.

En el siguiente ejemplo se muestra como la trazabilidad garantiza un control inmediato de las consecuencias, evita daños mayores y permite investigar las causas para evitar un nuevo incidente. Esto se logra al asociar la identificación del lote de producto con todos sus parámetros históricos.

1) De la investigación realizada determina que el tóxico se introdujo en un tanque de conservación donde estaba el vino destinado a su fraccionamiento. Las unidades que deben considerarse

---

<sup>49</sup> Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Trazabilidad en la cadena vitivinícola, disponible en: <http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc47/inti8.php> [junio, 2012]



sospechosas o que tienen que segregarse son todas aquellas que se fraccionaron con el mismo vino. Esto podría reducir el problema a unas 100000 unidades.

2) Si el tóxico proviene del corcho, las unidades posiblemente afectadas son sólo aquellas que se envasaron con el mismo lote de tapones. Posiblemente el problema esté acotado a unas 10000 o 5000 unidades.

3) Si el problema surge por un error de un operario en el fraccionamiento, las unidades posiblemente afectadas podrían ser todas las que se elaboraron durante ese turno de trabajo.

4) Si el problema surgió porque el contaminante venía en la botella, las unidades afectadas podrían ser, en principio, las que se elaboraron con el mismo pallet, unas 1500 unidades. Este simple ejemplo muestra como la trazabilidad permite acotar el problema, haciendo que la solución del mismo sea más rápida y económica.

Un detalle fundamental, que establece cada empresa, es el tamaño del lote. Un lote está compuesto por todas las unidades producidas en condiciones homogéneas, que supuestamente salen iguales. El tamaño máximo admisible es que el lote esté integrado por todas las unidades producidas en un día de fraccionamiento. Sin embargo, si durante la jornada intervinieron 3 turnos de trabajo, lo correcto, como mínimo, es definir tres lotes.

Algunas bodegas fijan tamaños de lotes más pequeños para que los análisis de incidentes siempre se acoten a un menor número de unidades. En el caso de las bodegas boutique, como el volumen de producción es significativamente menor que en el resto de las bodegas, es posible reducir el lote a una barrica, unidad mínima de loteo. Obviamente, mientras menor es el tamaño del lote, mayor es la cantidad de información generada y resulta más complejo el manejo de la información, pero puede permitir el rastreo y recuperación de menos unidades ante un problema grave.

Por lo general los incidentes comienzan cuando un consumidor efectúa un reclamo, dando comienzo al proceso de análisis de lo ocurrido. Cuando la bodega obtiene la identificación del lote, ya sea porque el problema proviene de un determinado mercado o bien porque el cliente informó el número de lote (caso menos probable), ya dispone de información para investigar y actuar.

Para documentar el proceso de elaboración del vino, es necesario un sistema informático en que se carguen todos los datos necesarios para identificar los diferentes lotes.

En el caso de que la uva provenga de fincas propias, la bodega debe poder identificar cada camión con las parcelas de las cuales se cosecharon. A su vez, la finca debe haber reunido toda la información del

ciclo agrícola indicando claramente los cuarteles en los cuales se trabajó. La información más importante es, sin duda, la de aplicaciones de agroquímicos y los plazos de seguridad (tiempo durante el cual la uva se encuentra bajo los efectos del plaguicida y por lo tanto no debe ser utilizada para ningún fin). El camión con uva sale de la finca con un remito que contiene toda la información necesaria para la confección del Certificado de Ingreso de Uva (CIU), es decir, fecha de cosecha, finca del cual proviene, transportista, cantidad de cajas, peso, etc. En este caso, cualquier problema surgido por alguno de estos factores puede asociarse a través de este documento. El remito, por su parte, es el identificador del lote de uva. Luego de pesar el camión en bodega se completa el CIU y se hace la primera evaluación de calidad de la materia prima (pureza varietal, enfermedades y defectos, azúcar, etc.), quedando en esta planilla el registro del remito sobre el cual se ha hecho la evaluación. El enólogo define el lugar de descarga, el proceso (vinificación de blanco o tintas) y los tanques donde tendrá lugar el proceso de fermentación. Este registro permite vincular las parcelas cosechadas, el camión utilizado, el tiempo transcurrido entre la cosecha de la uva y su depósito en tanques, el número de tanque, el personal de turno, las barricas involucradas, los insumos utilizados (etiquetas, duelas, corchos, cápsulas) con el marcado de destino, haciendo posible identificar que hileras fueron las que produjeron los vinos que se han destinado a un mercado en particular.

## **5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA <sup>50</sup>**

La RSE, según el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, es una Visión de negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente e implica el establecimiento de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se reflejen a lo largo de todo el accionar de la empresa y de los procesos de toma de decisión, y las cuales son compartidas, defendidas y llevadas adelante por todos los miembros de una empresa.

Actualmente la RSE ofrece oportunidades de negocios, generando márgenes superiores no solo en la bodega sino también para proveedores, consumidores y gobierno entre otros.

En el sector vitivinícola mendocino son muchas las bodegas que están llevando a cabo acciones tendientes al cuidado del medio ambiente y Viña Cobos es una de ellas, ya que la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente son los conceptos que marcan el rumbo de la Bodega. Para ello, todos los procesos están certificados bajo normas de calidad con estándares internacionales que garantizan la altísima calidad e inocuidad de los vinos. Entre ellas se destacan la norma ISO 22000. El fuerte

---

<sup>50</sup> Amartya, promoviendo sustentabilidad, asesoramiento en responsabilidad social empresaria, .disponible en: <http://www.amartya.org.ar> [junio, 2012]

compromiso de Viña Cobos con el medio ambiente se traslada a acciones realizadas diariamente en la Bodega. Algunas de ellas son:

- Utilización de botellas ecológicas, conocidas como “Eco-Friendly”, cajas y separadores de cartón reciclables, menor uso de adhesivos para el pagado de etiquetas.
- Recolección de pilas y baterías
- Las pilas y baterías utilizadas son depositadas en estaciones ubicadas en diferentes sectores de la Bodega y de las Fincas, logrando así un acopio temporal y controlado.
- Uso consciente del agua
- Para ello la bodega cuenta con una planta de tratamiento de efluentes industriales y cloacales, re utilización de efluentes como agua de riego, reutilización de agua de proceso y fuerte concientización al personal en uso racional del recurso. Además, para aprovechar mejor el uso del agua todas las fincas están dotadas de riego por goteo.
- Reciclado de residuos sólidos
- La Bodega clasifica los residuos diarios y los mismos son reciclados para ser re-utilizados, según correspondan.
- Conservación de la energía: Se busca lograr una utilización eficiente y equilibrada de los recursos energéticos, creando cultura basada en la conciencia social, fundamento principal de un desarrollo sostenible.

Con el objeto de analizar los factores internos y externos que afectan el éxito de Viña Cobos, se realizó un análisis FODA que se presenta a continuación. En él se detectarán las Fortalezas y Debilidades de Viña Cobos; Oportunidades y Amenazas del sector donde se encuentra la misma.

## **6. ANÁLISIS FODA**

### **6.1 Oportunidades**

#### **6.1.1 Tipo de cambio**

En el día de la fecha estamos en presencia de un tipo de cambio cercano a los 4.60 pesos por dólar, lo que a primera vista resulta conveniente para las exportaciones, pero debemos tener en cuenta que la devaluación del peso en los últimos años ha sido insignificante en comparación a la inflación, lo que disminuye fuertemente los márgenes de la bodega. Cabe aclarar que la misma ha sufrido fuerte aumentos en cuanto a costos de materia prima, insumos enológicos, maquinaria especializada, barricas, y mano de

obra en comparación a los aumentos generados por las exportaciones, por lo que este tipo de cambio no es el mejor para exportar.

### **6.1.2 Turismo vitivinícola**

Se ha constituido en los últimos años en una actividad casi obligada tanto para los nuevos proyectos vitivinícolas como para las bodegas más tradicionales en las distintas regiones de nuestro país. A través de “Los Caminos del Vino de Argentina” los visitantes recorren diferentes bodegas, degustan vinos y platos típicos de la región. Dicho programa ha tenido un fuerte impacto en la cantidad de personas interesados en la vitivinicultura argentina. Los visitantes más frecuentes son de origen Brasileño y Americano, además de Chilenos. En este aspecto Viña Cobos ha ampliado el equipo de hospitalidad, ofreciendo visitas guiadas los siete días de la semana.<sup>51</sup>

### **6.1.3 Disponibilidad de tierras**

Mendoza es la provincia que mejores condiciones tiene para el desarrollo de la vitivinicultura, destacándose el Malbec. Por su parte, Viña Cobos posee fincas estratégicamente ubicadas, lo que permite la obtención de las mejores uvas de la provincia. El principal proveedor de uva es Viñedos Marchiori, que aporta cerca del 27% del total. Además compra a 19 proveedores, los cuales son instruidos y ayudados constantemente por la bodega para asegurar el óptimo desarrollo de la uva. Para ello Viña Cobos posee 3 ingenieros agrónomos quienes visitan semanalmente cada una de las fincas proveedoras de uva, para controlar los trabajos realizados y los fertilizantes e insecticidas utilizados. Adicionalmente se realiza una capacitación a todos los encargados de dichas fincas, a los que se les otorga un manual con los pasos a seguir en el cuidado de la vid.

### **6.1.4 Disponibilidad de recursos humanos profesionalizados**

La bodega cuenta con personal altamente calificado en áreas de producción y elaboración. La misma posee 4 enólogos y 3 ingenieros agrónomos. Además cuenta con personal dedicado al área de hospitalidad, sector encargado de la recepción de visitas a la bodega, personal logístico y de comercio exterior, compras, atención de proveedores, dos contadores y un gerente, además del personal de bodega.

---

<sup>51</sup> Caminos de Vino. Turismo entre viñas, disponible en: <http://www.bodegasdeargentina.org> [junio, 2012]

### ***6.1.5 Formación e información al consumidor***

El fuerte crecimiento en la industria vitivinícola ha sido acompañado por un creciente interés por parte de los consumidores de vino de todo el mundo. Los principales clientes de los productos de Viña Cobos son hombres entre 35 y 55 años, quienes consumen actualmente el 44% del total vendido. Sin embargo, la tendencia actual hace que las mujeres vaya ganando peso como público objetivo, que tradicionalmente ha estado enfocado a otros productos sustitutivos tales como vinos gasificados o blancos. En general el cliente de la bodega posee nivel socio-económico medio / alto que considera el producto como un lujo.

### ***6.1.6 Globalización y desarrollo de nuevos mercados***

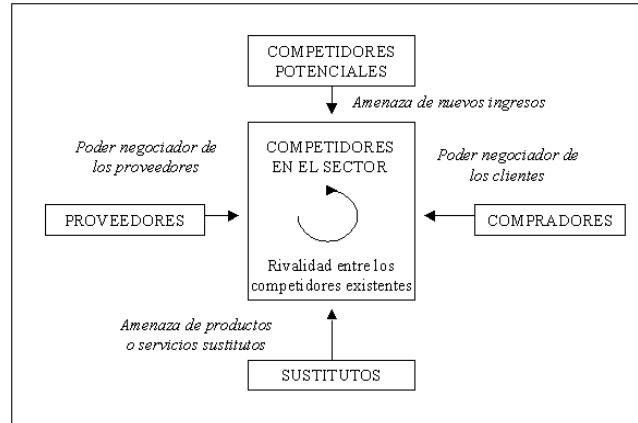
Gracias a la globalización y a las nuevas formas de comunicación, los vinos argentinos son reconocidos a nivel mundial. Hoy en día toda persona interesada en vinos, conoce las excelentes cualidades mendocinas para este cultivo. Esto es el resultado, entre otras cosas, de las innumerables ferias vitivinícolas que se desarrollan en diversos lugares del mundo. Actualmente Bodega Viña Cobos exporta a 24 países alrededor del mundo.

### ***6.1.7 Mayor equipamiento tecnológico de las empresas***

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 a logrado incorporar riego por goteo, malla antigranizo y tecnologías de primer nivel en la elaboración y fraccionamiento. Cabe aclarar que desde febrero de este año las empresas deberán presentar una Declaración Jurada Anticipada de Importación para poder ingresar maquinaria extranjera, aspecto que dificulta, encarece y principalmente demora el ingreso de nuevas tecnologías.

## 6.2 Amenazas

Figura n°10: Poder de negociación de restaurantes y distribuidores



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva.

### 6.2.1 Alto poder de negociación de los distribuidores o clientes:

Además de la venta directa, la totalidad de las bodegas venden sus vinos a través de distribuidores cuidadosamente seleccionados. Cada bodega debe elegir sus distribuidores teniendo en cuenta los mercados a los cuales quiere llegar, el consumidor meta, la imagen que la empresa quiere comunicar, etc. Esto genera un aumento del poder de negociación de los distribuidores en el caso de que las bodegas no tengan una cartera de distribuidores bien diversificada. En este aspecto Viña Cobos trabaja con 8 distribuidores dispersos en Argentina, además de los que se encuentran en el exterior. En Buenos Aires, Viña Cobos trabaja con Grand Cru y Clusters, siendo este último el principal comprador del país. Por este motivo Clusters ejerce una fuerte presión sobre la bodega, por la cual se le otorga exclusividad en ciertas cosechas y productos, importantes descuentos y obtiene un porcentaje del total de ventas de Gran Cru.<sup>52</sup>

Con respecto al mercado externo Paul Hobbs Imports, empresa vinculada con Viña Cobos, es el principal comprador de la bodega, con el 43.63% del total exportado. Es por eso que se le otorga el mejor precio de mercado y es quién hace el lanzamiento de nuevas cosechas a nivel mundial. Otros importadores

<sup>52</sup> Picana, Fernando, "Clusters celebra su décimo aniversario con novedades", Revista "EL CONOCEADOR", n° 33, Argentina, 2012

con relativo poder son Canadá, Brasil e Inglaterra, considerado este último como puerta de acceso a la comunidad europea.

En el siguiente Tabla (n° 8) se muestran los principales importadores de Viña Cobos:

Principales Países Importadores							
		VARIACIONES					
		2011					
Bodega Exportadora	Mercado Destino	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	% Total US\$ FOB	US\$ FOB / Caja 9 Litros	Var_US\$ FOB	Var_Cajas 9 Litros
VIÑA COBOS S.A.	ESTADOS UNIDOS	1.338.420	17.535	57,95%	76,33	15,1%	9,8%
	CANADA	522.486	5.773	22,62%	90,51	234,7%	197,6%
	BRASIL	310.715	3.536	13,45%	87,87	-12,6%	17,8%
	REINO UNIDO	138.075	1.618	5,98%	85,36	107,8%	139,6%
	<b>Totales</b>	2.309.696	28.462	100,00%	81,15	32,7%	31,9%
<b>Totales</b>		2.309.696	28.462	100,00%	81,15	32,7%	31,9%

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

Un aspecto importante a destacar es el fuerte incremento que ha tenido Canadá tanto en dólares FOB como en cajas de 9 litros, 234.7% y 197,6% respectivamente.

Algunas variables relevantes a la hora de determinar el poder de los compradores son:

La presión que los compradores puedan ejercer sobre el sector industrial está dada por las acciones competitivas que ellos tengan y por su poder de negociación, tanto sobre las empresas del sector como sobre el sector en general. Todas estas medidas afectan la rentabilidad del sector industrial.

En lineamientos generales podemos decir que un grupo de compradores es poderoso si existen las siguientes situaciones:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos de las compras del cliente.

- Los productos que se compran en el sector industrial son poco diferenciados.
- Se enfrentan costos bajos al cambiar de proveedor.
- Devengan bajas utilidades, lo cual hace que éstos presionen fuertemente a disminuir los costos de compra.
- Los compradores representan una amenaza de integración hacia atrás (de ingresar a nuestro sector industrial).
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador o no representa un producto importante en la cartera del comprador.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

### ***6.2.2 Alto poder de negociación de restaurantes***

En el caso de bodega Viña Cobos la venta de vino en restaurantes está limitada a algunos pocos de alta gama. En Mendoza podemos encontrar estos vinos en Asafrán, ocho cepas, Hyatt, Sheranton y Francis Malman.

Viña Cobos no vende en forma directa a restaurantes sino que lo hace a través de sus distribuidores, por lo que los primeros no ejercen poder de negociación frente a la Bodega.

### ***6.2.3 Alto poder de negociación de proveedores***

La influencia de los proveedores sobre el sector industrial puede dañar seriamente los rendimientos.

Un grupo de proveedores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentradas que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o se requieran costos para cambiar de proveedor.



- Que el grupo proveedor represente una real amenaza de integración hacia delante.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con aumentar los precios, disminuir la calidad de sus productos y servicios, o acortar los plazos de financiación. Como en el transcurso de los años Viña Cobos ha incrementado el volumen producido y por tanto el volumen de insumos adquiridos, el poder de negociación frente a proveedores ha aumentado significativamente. Es por ello que actualmente muchos proveedores están otorgando mayores y mejores condiciones de financiación, además de mejores precios. A pesar de ello la bodega sigue amenazada por los proveedores internacionales de botellas, corchos, barricas, etc.,

Algunos de los principales proveedores de Viña Cobos son:

Rayen Curá (botellas de vidrio)

Enoprint, Adepehel y Palero impresiones (impresión de etiquetas)

Serviexport (servicio de insulado de contenedores)

Laboratorios Maipú y Durox (proveedores de insumos enológicos)

Seguin moreau, francois freres, Taransaud (barricas de roble)

Ramondín (cápsulas)

Enoprint y Palero impresiones (impresión de etiquetas)

Angeler, El gallego (cajas de madera)

#### ***6.2.4 Bajo crecimiento del mercado interno***

Como mencionamos anteriormente el consumo interno de vino ha disminuido significativamente en las últimas décadas, obligando a las bodegas a comercializar sus productos en el exterior. A pesar de esta disminución, un aspecto importante a tener en cuenta es el marcado incremento en el consumo de vinos Premium, súper Premium y Ultra Premium, por lo que Argentina se ha convertido en un mercado clave para Viña Cobos.

### **6.2.5 *Aumento en el precio de insumos y dificultad para conseguirlos***

Gracias a un tipo de cambio relativamente estable el precio de los insumos importados tales como botellas, corchos, cajas de cartón, duelas y barricas, no han sufrido incrementos significativos. Por otra parte insumos como etiquetas, cajas de madera, copas de cristal, y productos de marketing, los cuales son adquiridos en Argentina y han sufrido incrementos de hasta el 90% en los últimos 3 años.

Desde febrero de 2012 se implementaron en el país múltiples controles a las importaciones que incluyen la presentación de declaraciones juradas ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el Banco Central (BCRA), y los formularios del secretario de Comercio Interior. De esta forma el Gobierno Nacional obliga a presentar declaraciones juradas a las empresas que desean importar.

Por esta razón, las bodegas a pesar de tener una balanza comercial altamente favorable están experimentando serias dificultades para adquirir maquinaria especializada como prensas, despalilladoras, tanques, entre otros.

### **6.2.6 *Concentración de la oferta***

Como ya se mencionó Viña Cobos se dedica a la producción de vinos de alta gama, por lo que a pesar de la existencia de una gran cantidad de bodegas mendocinas, no posee mucha competencia en sus dos vinos top, el Cobos Malbec y Cobos Único. En cambio en la línea media y base, donde encontramos al Felino y Bramare Lujan la situación es distinta, ya que muchas bodegas han dirigido su oferta a este sector del mercado.

### **6.2.7 *Productos sustitutos***

Los vinos finos de alto precio se ven amenazados principalmente por los Champagnes de alta gama, mientras que la principal amenaza para los vinos de bajo precio es la cerveza y los espumantes, los cuales, generalmente, se encuentran en los mismos lugares de venta generando una competencia permanente.

La línea de vinos más baja de la bodega, línea Felino, puede tener como sustitutos a algunos Champagnes y vinos espumantes, pero debido a los altos precios que maneja de Viña Cobos en sus vinos de media y alta gama, los mismos tiene muy pocos sustitutos.

La mayor amenaza está dada por el precio de productos sustitutos que son marcadamente menores a los del vino. Sin embargo, el vino representa parte de la cultura Argentina, y por eso muchas veces el precio no es un factor relevante a la hora de elegir la bebida. Esta es la gran diferencia entre un vino con

diferenciación en costos y uno Premium como los que ofrece la bodega. En el mercado en el que se encuentra Viña Cobos, el comprador no elige en base al precio

La organización del sector vitivinícola es cada vez mayor, por lo que 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.

#### ***6.2.8 Rivalidad competitiva***

Es importante mencionar que Viña Cobos compite con bodegas de todo el mundo, ya que exporta a diversos países, destinando parte de su producción en el mercado interno, y la actividad está muy globalizada. En los últimos años la competitividad de los vinos argentinos ha crecido notablemente lo que ha generado una gran competencia entre los vinos de dicho país y los de los nuevos países en el mundo del vino como son Chile, Australia y Sudáfrica.

Tabla n° 9: Exportaciones de Vinos Premium Bodegas Boutique

Exportación de Vinos Premium Bodegas Boutique								
	VARIACIONES							
	2011				2010			
Bodega Exportadora	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	% Total US\$ FOB	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	% Total US\$ FOB
CATENA ZAPATA	3.705.142	10.352	357,93	25,44%	2.705.294	7.955	340,10	27,65%
CHEVAL DES ANDES S.A.	1.823.402	4.571	398,94	12,52%	1.262.242	3.113	405,54	12,90%
ACHAVAL FERRER	1.449.217	3.218	450,35	9,95%	653.173	1.482	440,69	6,68%
LA RURAL	1.244.718	3.423	363,60	8,55%	590.658	1.504	392,77	6,04%
<b>VIÑA COBOS</b>	<b>561.523</b>	<b>1.173</b>	<b>478,91</b>	<b>3,86%</b>	<b>477.101</b>	<b>742</b>	<b>643,43</b>	<b>4,88%</b>
BODEGAS CARO	532.241	2.188	243,31	3,65%	27.850	125	222,80	0,28%
BODEGAS CHANDON S.A.	422.950	1.698	249,05	2,90%	280.664	1.174	239,02	2,87%
GRUPO PEÑAFLOR S.A.	305.678	1.258	242,94	2,10%	121.138	475	255,30	1,24%
BODEGA CHACRA S.R.L.	286.003	799	357,95	1,96%	332.705	803	414,16	3,40%
LEONCIO ARIZU	282.727	866	326,60	1,94%	243.461	686	354,81	2,49%
KAIKEN S.A.	256.667	775	331,18	1,76%				
<b>Totales</b>	<b>14.563.085</b>	<b>42.453</b>	<b>343,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.785.250</b>	<b>28.185</b>	<b>347,19</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia utilizando el software Caucasia

En cuanto al mercado interno, la competencia es muy elevada debido a la alta producción del país, que lo sitúa dentro de los primeros puestos del ranking mundial. Hay ciertas provincias en las cuales la marca Viña Cobos no está ampliamente implantada, siendo la marca poco conocida por los consumidores.

A pesar de que el mercado vitivinícola argentino está compuesto por 973 bodegas, solo unas pocas pueden considerarse competidores directos de Viña Cobos por el tipo de vino producido y los precios a los que son comercializados, siendo los principales competidores las bodegas boutique.

Después de once años de trabajo, vemos que Viña Cobos ha logrado una excelente posición en la venta de Vinos Premium, ubicándose en el quinto lugar en términos de exportación, luego de Catena Zapata, Cheval de los Andes, Achaval Ferrer y la Rural. Además se puede ver que el índice USD FOB / Caja 9 litros de Viña Cobos es muy elevado con respecto a las demás bodegas, demostrando el gran valor de cada uno de sus vinos.

A la hora de evaluar la rivalidad competitiva del sector vitivinícola lo que primero debemos considerar es el crecimiento del sector. En este sentido, como dicho sector ha crecido rápidamente en los últimos años y el consumo de vino per-cápita ha disminuido, la rivalidad competitiva se ha intensificado notablemente ya que un mayor número de bodegas compiten por una demanda estable.

Otro aspecto a considerar en la rivalidad competitiva del sector son los costos de almacenamiento. La capacidad de almacenamiento de Viña Cobos es, por el momento, insuficiente debido a la creciente demanda de sus vinos. Como consecuencia de esto, la bodega alquila cámaras frigoríficas en Profrío, Lujan de Cuyo, en donde almacena el resto de sus vinos hasta que sean comercializados. Esto genera altos costos de transporte y almacenamiento. No obstante, Viña Cobos está planeando realizar una serie de refacciones en sus instalaciones que darán como resultado mayor espacio tanto para la producción como la almacenamiento.

Por último debemos mencionar a las barreras de salida del sector, las cuales en ocasiones mantiene a las empresas en el negocio cuando tienen rendimientos bajos o negativos. Las barreras de salida para el sector vitivinícola pueden ser:

- Activos altamente especializados: Viña Cobos posee una gran cantidad de tanques y barricas así como también mucha maquinaria especializada en la elaboración del vino. Esto constituye una considerable barrera de salida del negocio ya que los mismos son de difícil liquidación o representan altos costos de transferencia.
- Costos fijos de salida generados por contratos laborales, indemnizaciones, compromisos con proveedores y clientes, entre otros.
- Los lazos emocionales como la larga tradición familiar de los propietarios de Viña Cobos.

### **6.2.9 Mayores barreras en el ingreso a nuevos mercados**

Algunos países al ver sus industrias amenazadas por la competitividad de empresas extranjeras, imponen medidas proteccionistas al comercio exterior con motivo de proteger la producción local. Hay que tener en cuenta que en los últimos meses se han aplicado en Argentina una serie de estas medidas, lo que ha fomentado reacciones similares en países tales como Estados Unidos y Brasil, los cuales están estudiando la posibilidad de eliminar o disminuir ciertos beneficios impositivos para los productos importados desde Argentina. Otro aspecto no menos importante es la reacción que puede tener la Comunidad Europea por la expropiación de YPF.

Tanto en el mercado nacional como en el internacional juega un papel muy importante el entorno, particularmente las actuaciones de organismos públicos, pues la producción, venta y consumo de bebidas alcohólicas tienen regulación propia. La empresa por tanto, debe conocer las restricciones que impone la legislación por ejemplo en materia de promoción, edad mínima de consumo, etc. no sólo en Argentina, sino también en todos los mercados a los que exporta.

## **6.3. Fortalezas**

### **6.3.1 Integración industria / proveedor**

Son muchas las bodegas que buscan integrarse en forma vertical con distintos eslabones de la cadena productiva. En este aspecto Viña Cobos se encuentra parcialmente integrada, ya que la misma posee viñedos que le proveen parte de la materia prima necesaria. A su vez ha incorporado maquinaria especializada como impresoras de stickers para botellas, prescindiendo de esta forma del proveedor de las mismas.

Hoy en día muchas bodegas están ampliamente integradas tanto para atrás como para adelante, ya que las mismas además de poseer viñedos disponen de cámaras frigoríficas en las que almacenan sus productos e incluso algunas cuentan con una flota de transporte propia.

### **6.3.2 Barreras de entrada al sector**

Como Viña Cobos ya está inserto en el sector vitivinícola las barreras de ingreso al mismo constituyen una fortaleza. Las principales barreras de entrada al sector son:

- Experiencia

A medida que las empresas adquieren experiencia en la elaboración de un producto, los costos unitarios tienden a declinar. La curva de aprendizaje establece que los costos unitarios bajan debido a que

los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes, logrando mejoras en la distribución de plantas que desarrollan equipos especializados, se logra mejor funcionamiento del equipo, los cambios en el diseño de producción hacen más fácil su fabricación, mejoran las técnicas para la medición y el control de operaciones, etc. En este aspecto, Viña Cobos ha logrado grandes ventajas debido a su larga tradición familiar en la vitivinicultura, la cual es transmitida a diario a cada uno de los empleados, haciendo que los mismos se vuelvan más eficientes en su trabajo.<sup>53</sup>

Figura nº 11: Curva de Experiencia



Donde:

Cn : es el costo por unidad producida.

n: es la experiencia medida en años en la industria

Fuente: Manual Tutsi

- Economías de escala

Como mencionamos la producción de Viña Cobos ha crecido en los últimos años lo que ha posibilitado beneficiarse a través de las economías de escala. Un ejemplo de ello es la compra de etiquetas, sobre las cuales se obtienen importantes descuentos al comprar en cantidad.

- Acceso a canales de distribución

Las nuevas bodegas por lo general enfrentan problemas para acceder a los canales de distribución mas convenientes ya que en los mismos la cantidad de bodegas que compiten es elevada y siempre hay rechazo al ingreso de nuevos integrantes. Las nuevas bodegas deben comenzar comercializando sus vinos en canales menos competitivos, en los que haya menor cantidad de bodegas y fundamentalmente que sean similares a la ingresante.

- Requisitos de capital

Para poder montar una bodega y empezar a producir vinos con marca propia es necesario invertir grandes recursos financieros. Los principales costos están, además de las instalaciones y materia prima, son publicidad, investigación y desarrollo.

<sup>53</sup> Manual Tusti, Ingeniería de medición del trabajo, curva de experiencia o aprendizaje.

- Diferenciación del producto

Viña Cobos ofrece un producto exclusivo, de alta calidad a un precio elevado, por lo que, apunta a un target alto que aprecie las cualidades de sus productos y esté dispuesto a pagar dichos precios.

Otras barreras de entrada al sector son:

- Elevada imagen de marca de las bodegas existentes
- Personal altamente capacitado e integrado a la cultura de la empresa
- Certificación de normas ISO 22000
- Productos de alta calidad enológica
- Estrecha relación con proveedores y distribuidores
- Utilización de tecnología de punta
- Fuerte especialización de tareas
- Buen clima laboral
- Tradición familiar en la industria vitivinícola

## **6.4 Debilidades**

### ***6.4.1 Falta de diversificación de la cartera de distribuidores en algunos mercados:***

En este sentido Viña Cobos, por ser una bodega relativamente pequeña, posee solamente un distribuidor por País o Provincia, haciendo que los mismos tengan un fuerte poder de negociación.

### ***6.4.2 Costos de almacenamiento crecientes:***

Debido a los altos costos de almacenamiento que enfrentan las bodegas al alquilar cámaras frigoríficas, muchas de ellas ya cuentan con depósito propios. Actualmente Viña Cobos alquila frigorífico Profrío pero esta desarrollando un proyecto que permita almacenar los vinos en la misma bodega.

### ***6.4.3 Capacidad insuficiente para atender al ritmo creciente de la demanda (exceso de demanda)***

En este sentido Viña Cobos va incrementando la capacidad producido con el paso de los años, al adquirir nuevos tanques y barricas.



**6.4.4 Gran poder de negociación de algunos de sus distribuidores (Paul Hobbs imports y Clusters)**

El primero representa el 44% del total exportado, mientras que el segundo adquiere el 37% de total de vino vendido en el País.

## CAPÍTULO VI

### ACTIVITY BASED COST

A continuación se determina el costo por producto de cada uno de los vinos que componen el porfolio de Viña Cobos. Con la determinación del costo por producto se pretende mostrar los elevados costos a los que incurren las bodegas boutique, los cuales justifican en parte los altos precios a los que las mismas comercializan sus productos. Este aspecto es una de las principales diferencias entre este tipo de bodegas y las bodegas tradicionales.

Para poder determinar el costo por producto a través del “Activity based cost” se considera que los productos no consumen costos, sino actividades, las cuales a su vez consumen recursos.

La información necesaria para el desarrollo del mismo se obtuvo a través de entrevistas y consultas personales a ingenieros agrónomos, enólogos y contadores de Bodega Viña Cobos. A través de estas entrevistas se obtuvo la cantidad de litros producidos por cada línea que produce la bodega, los proveedores de uva, la cantidad comprada a cada uno de ellos, así como también los precios.

Luego, en base a los precios pagados a cada proveedor de uva, se determinó que materia prima es utilizada para cada línea de vinos, así como también el precio de dicha materia prima. De esta forma se obtiene el costo por litro de vino producido.

El costo del producto no solo incluye la materia prima, por lo que se consideraron los siguientes costos: tanques, barricas, botellas, corchos, cápsulas, etiquetas, cajas de cartón y madera, papel de seda. También se incluyeron costos asociados al personal de bodega, mantenimiento, seguridad y administración. Por último se consideró los costos de energía eléctrica, tanto fija como variable, las maquinarias de producción, rodados, grupo electrógeno, muebles y útiles y edificios.

Por último se determinó la vinculación entre el costo de cada una de las actividades necesarias para elaborar el producto y los distintos productos producidos por Viña Cobos.

Las tablas que se presentan a continuación han sido elaboradas por el autor del presente trabajo

Tabla n° 10: Costo de insumos por cada línea de vino

<b>MATERIALES</b>			
<b>FELINO</b>			
	<b>Insumo</b>	<b>Precio Unitario (en arg \$)</b>	<b>Precio unitario x litro</b>
IF005	Botella Burdeo Conica Baja, Boca 60, 75 cl	2,01	2,68
IF104	Corcho Super VCA Felino 45*24	1,17	1,56
IF203	Capsula Estaño Sellada BRAPT 29*60 2006/2007	0,66	0,88
IF309	Etiqueta Felino Tintos 2010	0,23	0,31
IF411	Contra Etiqueta Felino Tinto	0,21	0,28
IF508	Caja Felino Tintos x 12 2007/2011	0,33	0,44 valor de caja expreado en botella
	<b>Total</b>	<b>4,62</b>	<b>6,16</b>
<b>BRAMARE AP</b>			
	<b>Insumos por botella</b>	<b>Precio Unitario (en arg \$)</b>	
IF011	Botella Burdeo Picada 35, 75 cl	2,45	3,27
IF102	Corcho Extra Bramare AP 49*24	2,37	3,16
IF202	Capsula Estaño Sellada BRVDT/RB 31.5*60 2007/2008	1,40	1,87
IF306	Etiqueta Bramare AP Tintos - VU 2008	0,29	0,38
IF318	Contra Etiqueta Bramare AP Tintos - VU 2009	0,21	0,28
IF526	Caja Bramare AP x 12 2008/2010	0,41	0,55 valor de caja expreado en botella
	<b>total</b>	<b>7,13</b>	<b>9,51</b>
<b>BRAMARE M.</b>			
	<b>Insumos por botella</b>	<b>Precio Unitario (en arg \$)</b>	
IF002	Botella Bulk Sommeliere Veauches Bord 75 cl	6,51	8,68
IF103	Corcho Flor Bramare VD 49*24	2,87	3,83
IF204	Capsula Estaño Sellada BRVDB 32*60 2008/2009	1,63	2,18
IF302	Etiqueta Bramare VD Tintos 2006/2007	0,29	0,39
IF324	Contra Etiqueta Bramare VD Tintos - RB 2009	0,37	0,49
IF500	Caja Madera Bramare VD Malbec 2007	19,15	25,53 valor de caja expreado en botella
IF612	Papel Seda Francés	1,13	1,51
IF617	Cubre Caja x 1 (Magnum)	0,67	0,89 valor de cubre caja expreado en botella
	<b>total</b>	<b>32,62</b>	<b>43,49</b>
<b>COBOS</b>			
<b>Código</b>	<b>Insumos por botella</b>	<b>Precio Unitario (en arg \$)</b>	
IF001	Botella Aleka 75 cl	10,29	13,72
IF100	Corcho Flor Cobos 49*24	2,87	3,83
IF204	Capsula Estaño Sellada BRVDB 32*60 2008/2009	1,63	2,18
IF314	Etiqueta Cobos Malbec 2008	0,30	0,40
IF320	Contra Cobos Volturno 2009	0,30	0,40
IF503	Caja Madera Cobos Unico 2008	19,15	25,53 valor de caja expreado en botella
IF612	Papel Seda Francés	1,13	1,51
IF617	Cubre Caja x 1 (Magnum)	0,67	0,89 valor de cubre caja expreado en botella
	<b>total</b>	<b>36,35</b>	<b>48,46</b>

Tabla n° 11: Cantidad producida por año por bodega Viña Cobos

<b>Cantidad Producida</b>				
<b>brand</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>KG UVA x litros</b>
<b>Cobos</b>				
	756	700	580	
	307	300	280	
<b>Bramare M</b>	<b>1.063</b>	<b>1.000</b>	<b>860</b>	
	521	900	860	
	243	250	450	
	281	270	810	
	564	406	400	
<b>Bramare Ap</b>	<b>1.609</b>	<b>1.826</b>	<b>2.520</b>	
	3.438	3.450	4.800	
	641	1.000	1.700	
	2.805	2.980	2.400	
<b>Felino</b>	<b>6.884</b>	<b>7.430</b>	<b>8.900</b>	
	21.920	22.835	24.400	
	9.398	6.641	13.400	
	2.040	1.680	1.800	
	4.760	2.862	3.440	
	<b>38.118</b>	<b>34.018</b>	<b>43.040</b>	
	<b>46.065</b>	<b>42.448</b>	<b>52.800</b>	
litros Cobos	<b>4.784</b>	<b>4.500</b>	<b>3.870</b>	<b>6.557</b>
litros Bram M	<b>7.241</b>	<b>8.217</b>	<b>11.340</b>	<b>19.214</b>
litros Bram Ap	<b>61.956</b>	<b>66.870</b>	<b>80.100</b>	<b>135.719</b>
litros Felino	<b>343.062</b>	<b>306.162</b>	<b>387.360</b>	<b>656.330</b>
<b>Total</b>	<b>417.042</b>	<b>385.749</b>	<b>482.670</b>	<b>817.820</b>

<b>Costo Materia Prima por Linea</b>		
	<b>\$</b>	<b>Unitario</b>
<b>Cobos</b>	51.664	<b>13,35</b>
<b>Bramare M</b>	151.387	<b>13,35</b>
<b>Bramare Ap</b>	893.838	<b>11,16</b>
<b>Felino</b>	3.581.738	<b>9,25</b>
<b>Total</b>	<b>4.678.626</b>	

Tabla n° 12: Proveedores de materia prima

Materia Prima 2011							Distribucion KG por Linea				Precio Materia Prima por Linea			
Productor	Variedad	Kg. Totales	Precio	Total Neto	Iva	Total	Cobos	Bramare M.	Bramare Ap	Felino	Cobos	Bramare M.	Bramare Ap	Felino
Viñedos Marchiori	MB, ME, CS, CH	229.930	7,88	1.811.601			6.557	19.214		204.159	51.664	151.387		1.608.551
Toso de Rebón Adriana	MB	32.100	6,80	218.200,00	22.911	241.111			32.100				218.200	
Carma SH	MB	52.740	6,66	351.410,00	36.898	388.308			52.740				351.410	
Cincar S.R.L.	MB	35.770	6,65	237.870,50	24.976	262.847			35.770				237.871	
Bodegas y Viñedos Polo	MB	29.480	5,90	173.932,00	18.263	192.194,86			10.000	19.480			59.000	114.932
Agrisus S.A.	MB y CS	35.060	5,56	194.848,00	20.459	215.307				35.060				194.848
Cribran S.A. (Tripodi)	MB	11.870	5,50	65.285,00	6.855	72.140				11.870				65.285
La Pasión	MB	24.830	5,35	132.957,00	13.960	146.917			5.109	19.721			27.357	105.600
Bodegas y viñedos Canet S.A.	MB	40.700	5,20	211.640,00	22.222	233.862				40.700				211.640
Las Divas	MB	17.190	5,10	87.669,00	9.205	96.874				17.190				87.669
Arena	MB	12.450	4,90	61.005,00	6.406	67.411				12.450				61.005
Orestes-Cavas de Santa Barbara	MB	15.380	4,43	68.133,40	7.154	75.287				15.380				68.133
Rita Touza	MB	33.110	4,29	141.902,00		141.902				33.110				141.902
Gratofil S.A.	MB y CS	34.930	4,04	141.019,50	14.807	155.827				34.930				141.020
Finca del Inca	SY, CS y MB	39.070	4,02	156.952,00	16.480	173.432				39.070				156.952
Maria Lorine Bombal	CS y PV	62.300	3,85	239.855,00	25.185	265.040				62.300				239.855
Doña Paula	CS y CH	49.070	3,78	185.415,00	19.469	204.884				49.070				185.415
Montechez	CH	20.120	3,50	70.420,00	7.394	77.814				20.120				70.420
Serrera	ME	33.520	3,10	103.912,00	10.911	114.823				33.520				103.912
San Julian	CH	8.200	3,00	24.600,00	2.583	27.183				8.200				24.600
<b>TOTAL</b>		<b>817.820,00</b>	<b>5,7</b>	<b>4.678.626,27</b>	<b>285.916</b>	<b>3.150.827</b>	<b>6.557</b>	<b>19.214</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51.664</b>	<b>151.387</b>	<b>893.838</b>	<b>3.581.738</b>

Tabla n° 13: determinación de costos unitarios

CODIGO	Actividad	Proceso	Nivel de Actividad	Valor de Origen	Vida Útil	Componente Físico	Unidad de medida	Componente Monetario	Costo Total	Inductor	Actividad de Destino
A	Fraccionamiento Felino	Producción	Unitario			387360 litros		\$ 9,25	\$ 3.581.738,40		Costo Directo
B	Fraccionamiento Bramare Ap.	Producción	Unitario			80100 litros		\$ 11,16	\$ 893.837,62		Costo Directo
C	Fraccionamiento Marchiori	Producción	Unitario			11340 litros		\$ 13,35	\$ 151.386,57		Costo Directo
D	Fraccionamiento Cobos	Producción	Unitario			3870 litros		\$ 13,35	\$ 51.663,67		Costo Directo
E	Almacenamiento	Producción	Lote			12 salarios		\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	Salario	A B C D
F	Transporte a Cliente	Suministro	Lote			3 salarios		\$ 2.500,00	\$ 6.000,00	Salario	J
G	Mantenimiento de Maquinarias	Soporte	Linea			14 salarios		\$ 5.500,00	\$ 77.000,00	Salario	I
H	Servicios Públicos	Soporte	Apoyo			1 abono		\$ 400,00	\$ 400,00	Kw	H
I	Administración	Soporte	Apoyo			32000 Kw		\$ 0,20	\$ 6.400,00	Kw	H
J	Seguridad	Soporte	Apoyo			12 maquinas		\$ 83.333,33	\$ 1.000.000,00	Maquinaria	A B C D
				\$ 1.000.000	10 años	1 edificio		\$ 1.750.000,00	\$ 1.750.000,00	Edificio	A B C D I
				\$ 1.500.000	50 años	28 tanques		\$ 53.571,43	\$ 1.500.000,00	Tanque	A B C D
				\$ 1.100,00	3 años	1200 barricas		\$ 1.100,00	\$ 1.320.000,00	Barrica	A B C D
				\$ 10.000	10 años	1 grupos		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Grupo	A B C D
				\$ 50.000	10 años	20 muebles		\$ 2.500,00	\$ 50.000,00	Muebles	I
				\$ 250.000	5 años	4 rodados		\$ 62.500,00	\$ 250.000,00	Rodado	F
						2 salarios		\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	Salario	G
						2 salarios		\$ 1.850,00	\$ 3.700,00	Salario	F
						387360 conjuntos		\$ 6,16	\$ 2.384.381,57	Conjunto	Costo Directo
						80100 conjuntos		\$ 9,51	\$ 761.738,54	Conjunto	Costo Directo
						11340 conjuntos		\$ 43,49	\$ 493.164,00	Conjunto	Costo Directo
						3870 conjuntos		\$ 48,46	\$ 187.550,35	Conjunto	Costo Directo
						5000 km		\$ 4,50	\$ 22.500,00	Km	E

FACTORES NECESARIOS, COMPONENTES FÍSICOS Y MONETARIOS, INDUCTORES, COSTO UNITARIOS DE LOS INDUCTORES Y ACTIVIDADES DE DESTINO

Tabla n°: 14  
Distribución de  
Costos

Código	Descripción	Actividad de Destino	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Felino	Costo Directo										0
2	Bramare Ap.	Costo Directo										0
3	Bramare Marchiori	Costo Directo										0
4	Cobos	Costo Directo										0
5	Operarios de Producción	A B C D	7500	7500	7500	7500						30000
6	Sereno	J									6000	6000
7	Administrativos	I									77000	77000
8	Energía eléctrica - Cargo Fijo	H								400		400
9	Energía eléctrica - Cargo Variable	H								6400		6400
10	Maquinarias de Producción	A B C D	250000	250000	250000	250000						1000000
11	Edificio	A B C D I	312500	312500	312500	312500					500000	1750000
12	Tanques	A B C D	375000	375000	375000	375000						1500000
13	Barricas	A B C D	330000	330000	330000	330000						1320000
14	Grupos Electrógenos	A B C D	2500	2500	2500	2500						10000
15	Muebles y útiles	I									50000	50000
16	Rodados	F										0
17	Personal de Mantenimiento	G							3000			3000
18	Personal de Transporte Interno	F						250000				250000
19	Materiales Felino	Costo Directo										0
20	Materiales Bramare Ap.	Costo Directo										0
21	Materiales Bramare Marchiori	Costo Directo										0
22	Materiales Cobos	Costo Directo										0
23	Servicio de Transporte	E					22500					22500
23	Servicio de Transporte		1277500	1277500	1277500	1277500	22500	250000	3000	6800	627000	6025300

Tabla n° 15: costos directos e indirectos.

DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS

MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DIRECTOS

	Felino	Bramare Ap.	Bramare Marchiori	Cobos
Felino	\$ 3.581.738,40			
Bramare Ap.		\$ 893.837,62		
Bramare Marchiori			\$ 151.386,57	
Cobos				51663,67151
Materiales Felino	\$ 2.384.381,57			
Materiales Bramare Ap.		\$ 761.738,54		
Materiales Bramare M.			\$ 493.164,00	
Materiales Cobos				187550,348
<b>Total</b>	<b>\$ 5.966.119,97</b>	<b>\$ 1.655.576,16</b>	<b>\$ 644.550,57</b>	<b>\$ 239.214,02</b>

COSTOS INDIRECTOS

	Inductor	Costo x Inductor	Felino	Bramare Ap.	Bramare Marchiori	Cobos
A	Fraccionamiento Felino	387360	\$ 3,30	\$ 1.277.500		
B	Fraccionamiento Bramare Ap.	80100	\$ 15,95		\$ 1.277.500	
C	Fraccionamiento Marchiori	11340	\$ 112,65			\$ 1.277.500
D	Fraccionamiento Cobos	3870	\$ 330,10			\$ 1.277.500
E	Almacenamiento	482670	\$ 0,05	\$ 18,057	\$ 3,734	\$ 529 \$ 180
F	Transporte a Cliente	482670	\$ 0,52	\$ 200,634	\$ 41,488	\$ 5,874 \$ 2.004
G	Mantenimiento de Maquinarias	12	\$ 250,00	\$ 750	\$ 750	\$ 750
H	Servicios Públicos	482670	\$ 0,01	\$ 5,457	\$ 1,128	\$ 160 \$ 55
I	Administración	482670	\$ 1,30	\$ 503,190	\$ 104,052	\$ 14,731 \$ 5.027
J	Seguridad	482670	\$ 0,01	\$ 4,815	\$ 996	\$ 141 \$ 48
<b>Total</b>	<b>\$ 6.025.300</b>		<b>\$ 2.010,403</b>	<b>\$ 1.429,648</b>	<b>\$ 1.299,684</b>	<b>\$ 1.285,565</b>

DETERMINACION COSTO UNITARIO

	Felino	Bramare Ap.	Bramare Marchiori	Cobos
Costo Total	\$ 7.976.523,47	\$ 3.085.224,07	\$ 1.944.234,43	\$ 1.524.778,75
Unidades Elaboradas	387360	80100	11340	3870
<b>Costo Unitario</b>	<b>\$ 20,59</b>	<b>\$ 38,52</b>	<b>\$ 171,45</b>	<b>\$ 394,00</b>



La determinación del costo unitario por producto arroja los siguientes resultados: \$ 20,59 para los Felinos, línea base de la bodega, \$ 38.52 para los Bramare Ap. (Lujan de Cuyo y Valle de Uco), línea media baja de la bodega, \$ 171.45 para los Bramare Marchiori, línea media alta y \$ 394 para los Cobos, línea Premium. Estos elevados costos son el justificativo de los precios de venta de los productos.

Por su parte, las bodegas tradicionales utilizan otro tipo de insumos para elaborar sus productos. Las botellas se adquieren en el mercado local, se utilizan solamente cajas de cartón, no se utiliza papel de seda para envolver las botellas, las etiquetas por lo general no se de buena calidad, la materia prima no proviene de las mejores zonas, etc.

Otro factor a considerar es que las bodegas tradicionales, al producir grandes cantidades, obtienen importantes descuentos en la compra de insumos.

La conclusión obtenida de este capítulo es que los costo unitario y consecuentemente los precios de venta de las bodegas boutique son completamente diferentes a los de las bodegas tradicionales, por lo que compiten por diferentes mercados.

## CONCLUSIÓN

La República Argentina, posee excelentes condiciones para la elaboración de vinos de alta calidad. Mendoza, por su parte, es reconocida mundialmente para el Malbec, el cual es considerado varietal típico de dicha provincia y representa cerca del 50% del total exportado por Argentina.

A fines de los noventa la vitivinicultura argentina comenzó un proceso de mejora en la calidad de sus vinos, adaptándolos a los requerimientos de los mercados internacionales. Este incremento de calidad también fue apreciando por el consumidor local, haciendo que los segmentos Premium y súper Premium sean los de mayor crecimiento en el la última década. Esto generó un fuerte crecimiento de las denominadas bodegas boutique las cuales se caracterizan por producir una cantidad limitada de producto, pero de alta calidad y mediante la utilización de tecnologías de punta.

El auge de la vitivinicultura argentina ha sido un factor determinante en el desarrollo de las provincias vitivinícolas, generando una serie de actividades que inciden en las economías regionales como el turismo, gastronomía, hotelería, la organización de congresos, seminarios y cursos de degustación.

Un aspecto clave para las bodegas boutique es la logística. Es por ello que las bodegas deben organizar la cadena de suministro de tal forma que les permita optimizar la relación entre los 5 eslabones de misma, para así lograr una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Hoy en día, la mayoría de las bodegas tercerizan al menos, el transporte tanto de su materia prima (uva) como los productos terminados (vino embotellado), dependiendo de las necesidades específicas de cada una.

Como consecuencia del bajo crecimiento del consumo interno, la falta de financiación, la constante inflación que afecta el costo de los insumos, las trabas a las importaciones, la reducción de plazos para liquidar exportaciones y el alto grado de competitividad en el que se encuentran los vinos de alta gama a nivel mundial, han surgido nuevas formas de comercialización para hacer frente a estos factores contextuales que influyen negativamente en el negocio de las bodegas boutique. Así unas de las mejores posibilidades que tienen las pequeñas bodegas para subsistir y crecer es la cooperación. Lamentablemente son varias las bodegas que han tenido que cerrar sus puertas al no soportar las desfavorables condiciones contextuales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAZORRUTIA, Jennifer, “El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones”, Revista “Emprendedores”, 2011
- BRUN, James Dugas, N. “An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources”. The International Journal of Human Resource Management , 9,4. (2008).
- CAMPIGOTO, Luciana, “Bajo un cielo Blue”, Revista Multimodal, “Multimodal Comercio Internacional Útil”, Junio-Julio 2012, Argentina, 77 páginas
- CARRANZA, Facundo Ozan, “El Food Safety Modernization Act entra en vigencia en Estados Unidos”, Revista “Multimodal Comercio Internacional Útil”, Junio-Julio 2012, Argentina, 77 páginas
- HARRINGTON, James,” Mejoramiento de los procesos de la empresa” (Colombia, Mc Graw Hill, 1998), 309 páginas
- PAEZ ROMAIRONE, Agustín, “Primer semestre de 2012, un año que arranco dificultando las importaciones”, Revista “Multimodal Comercio Internacional Útil”, Junio-Julio 2012, Argentina, 77 páginas
- PICIANA, Fernando, “Clusters celebra su décimo aniversario con novedades”, Revista “EL CONOCEDOR”, n° 33, Argentina, (2012), 113 páginas
- PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las industrias y competidores” (Nueva York, The Free Press, 1980), 389 páginas
- SANCHEZ LOPPACHER, Julio, “Mejores Prácticas de la Supply Chain en su aplicación al contexto Regional”, Mendoza, Junio 2007

## REFERENCIAS

Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). Disponible en web: [www.inv.gob.ar](http://www.inv.gob.ar)

Bodega Viña Cobos. Disponible en web: [www.vinacbos.com](http://www.vinacbos.com)

Bureau Veritas. Certificación de sistemas de gestión. Disponible en web: [www.bureaveritas.com.ar](http://www.bureaveritas.com.ar)

CAC/RCP 2-1969, Código internacional de prácticas recomendado de higiene para las frutas y hortalizas en conserva.

Diario los Andes: Preocupación por la calidad (fecha de consulta: 27/11/2012) Disponible en web: [www.losandes.com.ar/includes/modulos/imprimir.asp?id=235209&tipo=noticia](http://www.losandes.com.ar/includes/modulos/imprimir.asp?id=235209&tipo=noticia)

International Food Standards, Food and Agriculture Organization of United States. Disponible en web: [www.codexalimentarius.net](http://www.codexalimentarius.net)

ISO/TS 22004: Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Directrices para la aplicación Norma ISO 22000:2005 [www.iso.org](http://www.iso.org)

Mendoza, Argentina. Área del vino. “La cosecha 2011 es comparable a la de 2006”. Disponible en Web: [www.areadelvino.com](http://www.areadelvino.com)

Mendoza, Argentina. Área del vino. “Nada mejor que un vino para cuidar la salud”. Disponible en Web: [www.areadelvino.com](http://www.areadelvino.com)

Mendoza, Argentina. Área del vino. “El Malbec llegó para quedarse”. Disponible en Web: [www.areadelvino.com](http://www.areadelvino.com)

Mendoza, Argentina. Instituto Nacional de Vitivinicultura. “Se prorrogó hasta el 2013 la exención impositiva para los vinos espumantes”. Disponible en web: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

Mendoza, Argentina. Instituto Nacional de Vitivinicultura. “El vino turista vino para quedarse”.  
Disponible en web: [www.inv.gob.ar](http://www.inv.gob.ar)

Mendoza, Argentina. Instituto Nacional de Vitivinicultura. “Plan Estratégico Vitivinícola 2020”.  
Disponible en web: [www.inv.gob.ar](http://www.inv.gob.ar)

Mendoza, Argentina. Bodegas de Argentina AC. “Informe de Turismo Vitivinícola de Argentina”  
(2007). Disponible en web: [www.bodegasdeargentina.org](http://www.bodegasdeargentina.org)

World at Work Survey Report on Reward and Next Practices. (June, 2009). Web  
site: <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=33369&nonav=yes>

**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, *10* de *Agosto* del *2012*

*Eduardo Barral*

Apellido y Nombre

*25166*

Nº de Registro

*[Firma]*

Firma