



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESINA DE GRADO

**DESARROLLO E INSERCIÓN DE LA MARCA LAS LOICAS EN LA
REGIÓN DE CUYO Y EN LA REGIÓN PAMPEANA.
VINOS ORGÁNICOS DE ALTA GAMA.**



Autora: Eliana Liberal

Tutora guía: Lic. Silvia Battaglia

MENDOZA, ARGENTINA

SEPTIEMBRE, 2010

CALIFICACIÓN

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
I. INTRODUCCIÓN	7
1. PROPÓSITO	7
2. OBJETIVOS.....	7
3. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DEL PROYECTO.....	8
4. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL.....	8
5. METODOLOGÍA UTILIZADA	10
5.1. TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO	10
5.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	12
5.4. PLANTEO DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	12
II-DESARROLLO.....	13
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA VIÑAS DE LUJAN S.R.L.....	13
2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	17
2.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO	17
2.2. ENTORNO SOCIAL – CULTURAL.....	20
2.3. ENTORNO ECONÓMICO	21
2.4. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL.....	22
3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	24
3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	25
3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES.....	26
3.3. AMENAZA DE SUSTITUTOS	26
3.4. COMPETIDORES POTENCIALES	27
3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS	27
4. ANÁLISIS FODA.....	29
5. ESTRATEGIA GENÉRICA	33
6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	34
6.1. MISIÓN	34
6.2. VISIÓN.....	34
6.3. VALORES	34
7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	36
7.1. ORGANIGRAMA “VIÑAS DE LUJÁN SRL.”	36
7.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	37

8. ANÁLISIS TÉCNICO	38
8.1. LOCALIZACIÓN DE LOS VIÑEDOS.....	38
FOTO TOMADA POR ELIANA LIBERAL.....	40
8.2. VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN.....	41
8.3. EQUIPAMIENTO DEL NEGOCIO.....	42
8.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA.....	48
8.5. PROCESO DE CERTIFICACIÓN ORGÁNICA	49
8.6. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO	49
8.7. PROCESO DE FRACCIONAMIENTO Y ETIQUETADO DE BOTELLAS.....	50
8.8. DISTRIBUCIÓN	50
9. ANÁLISIS COMERCIAL.....	52
9.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	52
9.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	54
9.3. MIX COMERCIAL.....	56
10. ANÁLISIS FINANCIERO ECONÓMICO.....	72
III. CONCLUSIÓN	82
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	83
V. ANEXOS	85
ANEXO 1.....	85
ANEXO 2.....	90
ANEXO 3.....	94

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo de investigación se exponen todos los aspectos necesarios para evaluar la viabilidad económica y financiera para realizar el desarrollo e inserción de vinos orgánicos de alta gama con marca registrada Las Loicas, a través de la promoción de la misma mediante estrategias de publicidad, participación en eventos, degustaciones y distribución en la Región de Cuyo y en la Región Pampeana pertenecientes a la República Argentina. La estrategia genérica en la cual se sustenta el proyecto es la diferenciación, con el fin de ofrecer a los potenciales compradores algo diferente a los productos que ofrecen los competidores. El mercado meta se encuentra dirigido a personas de ambos sexos, de entre 25 y 70 años, que residan en zonas urbanas, de clase media-alta, profesionales, empresarios, gerentes de empresas, amantes del medio ambiente y de la salud, con el fin de compartir un grato momento con amigos, en familia o en pareja y de disfrutar de un momento especial acompañado de un buen vino. Las oportunidades y amenazas más importantes para el desarrollo de la inserción de la marca se encuentran detalladas en la matriz FODA. Con respecto al flujo de fondos a 5 años, la diferencia entre el total de ingresos y el total de egresos de todos los años es positivo y la empresa tiene ganancias intermedias en relación al riesgo.

Palabras claves: Vino orgánico - Alta gama – Desarrollo de marca/ Promoción

I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito

El objeto de estudio de este trabajo es la aplicación de herramientas de análisis para realizar la inserción de la marca Las Loicas, vino orgánico de alta gama, en dos regiones de la República Argentina, como así también determinar su viabilidad económica y técnica. La primera es la Región de Cuyo, conformada por las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis; la segunda es la Región Pampeana, cuyas provincias son Córdoba, La Pampa, Buenos Aires y Santa Fe.

Para ello se opta por elaborar un plan de negocio y cumplir con todas las exigencias que éste requiere.

Complementariamente, para ser presentado como trabajo final para obtener el título de Licenciada en Administración, en la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua.

2. Objetivos

*** Objetivo general**

- Insertar la marca de vinos orgánicos de alta gama *Las Loicas*, en la Región de Cuyo y en la Región Pampeana en un período de cinco años, desde el año 2010 al año 2015.

*** Objetivos específicos**

- Desarrollar un plan comercial para la marca Las Loicas.

- Promocionar los dos varietales que se elaboran, esto es Malbec y Cabernet Sauvignon, en las líneas clásica y reserva, impulsándolos al mercado y aumentando el consumo y el conocimiento de los productos orgánicos.

3. Justificación de la idea del proyecto

La justificación de dicho proyecto, se centra en insertar un producto diferenciado, un vino orgánico de alta gama en la República Argentina, más precisamente en la Región Cuyana en las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis; y en la Región Pampeana, en las provincias de Córdoba, La Pampa, Buenos Aires y Santa Fe, surge como consecuencia de investigar una oportunidad de negocios y observar a partir de la misma una demanda insatisfecha como así también un segmento del mercado que en la actualidad no consume productos con la calidad orgánica certificada que se pretende otorgar.

En Mendoza, la vitivinicultura es una de las mayores actividades impulsoras y generadoras de riqueza, estabilidad y empleo en el país. En este sentido esta provincia ocupa un lugar privilegiado con respecto a otros puntos de la Argentina por razones de clima.

A través de la producción orgánica se trata fundamentalmente de preservar el medio ambiente. Lo que se trata de evitar es la contaminación del mismo, esto a su vez genera bienestar en las personas con el cuidado de su salud.

El vino es mucho más que una bebida o el complemento ideal de la comida ya que existen investigaciones científicas que demuestran que tomar vino hace bien al corazón, es por esto que muchas personas mayores eligen tomar esta bebida alcohólica y no otra.

Existe una nueva tendencia y es hacia bebidas y alimentos más sanos. Se apunta a un segmento donde las personas disfruten de un buen vino, de calidad, acompañado de buenos momentos con familia, amigos o en pareja.

Como consecuencia de la inestabilidad económica en el país pueden surgir cambios en las políticas arancelarias para las exportaciones, para esto es necesario para la empresa ampliar su cartera de negocios, no sólo con la venta de los productos en el exterior, sino también con la venta de los mismos en el mercado interno.

4. Marco teórico- Conceptual

Estado del arte: Viñas de Luján no tiene experiencia en el posicionamiento de los productos orgánicos en el mercado interno, pero si en el mercado externo ya que realiza exportaciones desde el año 2005, es decir este es el quinto año consecutivo que realiza esta actividad.

Para comenzar con la venta de Las Loicas, en el año 2005 la empresa formó parte del Programa NEX propuesto por ProMendoza, un programa dirigido a los nuevos exportadores donde cada organización debía presentar un proyecto comercial de la mano de un Licenciado en Comercio Exterior establecido por el organismo. Una vez presentado y aprobado el proyecto, ProMendoza comenzó a realizar rondas de negocio en prestigiosos hoteles y salones mendocinos con invitación a importadores de todas partes del mundo. Es así como de esta manera Viñas de Luján actualmente comercializa su marca de vinos orgánicos de alta gama en Brasil, Estados Unidos, Perú y Holanda.

Como antecedentes para el desarrollo de la presente tesis se tomaron las experiencias de dos importantes bodegas mendocinas que producen vinos orgánicos certificados, una de ellas es la Bodega Vinecol que comenzó con su proyecto a fines de los noventa con una inversión dentro de la bodega de \$ 2 millones, con ventas sólo en el exterior y con el objetivo de diferenciarse a través del cuidado artesanal en todo su proceso. Actualmente comercializa sus productos en Argentina, Brasil, Estados Unidos y Europa y en octubre de 2008 ampliaron su cartera de clientes al vender sus productos en el mercado de Dinamarca. Cuenta con un establecimiento de 80 hectáreas ubicado en el departamento de La Paz.

Según Pablo Dessel, Directo Comercial de la bodega, el mercado de vinos orgánicos es un nicho de mercado y año tras año en Argentina la demanda aumenta y la oferta también. Se ve más competencia en todo el mundo con lo cual se debe realizar una gran inversión en la comercialización para tener presencia en los puntos de venta. Relata que lo más importante es tener un vino de calidad y que la certificación orgánica es un plus, un valor agregado para poder vender. En Argentina los productos orgánicos apenas están apareciendo mientras que en Estados Unidos, Europa y Japón existen supermercados y tiendas muy grandes exclusivamente de productos orgánicos. Establece que se debe capacitar todavía más al consumidor para que tome conciencia de los beneficios de beber un vino de este tipo.

El otro establecimiento que sirvió como antecedente es la Bodega Cecchin que también elabora vinos orgánicos, sus viñedos se encuentran ubicados en Russel, Maipú, en Ugarteche, Luján de Cuyo, y en el departamento de Junín. La bodega elabora variedades tintos clásicos como Cabernet Sauvignon y Malbec, y raros como Cariñan, Graziana y Moscatel de Alejandría con el que elabora un espumante. Según Alberto Cecchin, dueño de la empresa que formó hace 20 años, en Mendoza el crecimiento de cultivo y elaboración de estos vinos aumentó el 100%

entre 2005 y 2006; y entre 2007 y 2009 se estabilizó debido a la problemática agropecuaria nacional y al conflicto financiero internacional.

En el mercado interno venden solamente en algunas vinerías de Buenos Aires, y en Mendoza sólo comercializan desde la bodega. Con respecto al mercado externo, exportan a Chile, Panamá, Estados Unidos, Japón y España.

Conceptos claves: son construcciones o imágenes mentales, por medio de las cuales comprendemos las experiencias que emergen de la interacción con nuestro entorno.

- Vino: licor alcohólico que se hace del zumo de las uvas, exprimido y cocido naturalmente por la fermentación.¹
- Vino orgánico: Un producto orgánico de origen vegetal como la uva se entiende por todo aquel que sea proveniente de un sistema sustentable y que mediante el manejo racional de los recursos naturales y sin la utilización de productos de síntesis química brinde uvas sanas y abundantes, mantenga o incremente la fertilidad del suelo, su actividad biótica y la diversidad biológica y que permita a los consumidores, la identificación clara de su condición de producto orgánico a través de un sistema de certificación que lo garantice.
- Marca: distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente.²

5. Metodología utilizada

5.1. Tipo y nivel de estudio

La metodología que se adopta para la elaboración de la presente tesina es la metodología organizacional con finalidad modificativa, la cual se basa en una ampliación de la estrategia de negocios dentro de la empresa Viñas de Luján S.R.L. dirigida a diversificar su cartera de negocios con el desarrollo y la inserción de un vino orgánico de alta gama en las dos regiones seleccionadas.

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Vino. En línea:
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=vino.](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=vino)

² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Marca. En línea:
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=marca.](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=marca)

- I. Etapa de estudio preliminar
 - a) Interpretación de la intención o finalidad del mandato: la necesidad de realizar un cambio dentro de la organización estará dada por la introducción al mercado interno de una nueva marca de vinos orgánicos de alta gama.
 - b) Relevamiento preliminar de la información disponible: la misma ha sido compilada a través de entrevistas semi – estructuradas, páginas Web y bibliografía acorde a los temas a investigar.
 - c) Presentación del anteproyecto: se realizó la presentación del anteproyecto en el marco de las exigencias de la materia Práctica de Orientación Profesional de la carrera Licenciatura en Administración, siendo el mismo presentado y aprobado en tiempo y forma.
- II. Etapa de relevamiento de la situación actual: se deberán implementar estrategias con el fin de que la cartera de clientes de la empresa sea diversificada y ampliada.
- III. Etapa de diseño: es la etapa en la cual comienza a materializarse el proyecto, al utilizar la información anteriormente seleccionada y puntualizar los detalles de la idea que se desea desarrollar. En el caso del proyecto se utilizará como herramienta al plan de negocio.
- IV. Etapa de presentación del proyecto: una vez finalizado y consolidado el documento de investigación, se constituirá una mesa para la defensa de la presente tesis.
- V. Se dejan para el final las etapas de puesta en marcha y evaluación a la espera de aprobación del proyecto para su posterior ejecución.

5.2. Técnicas de investigación

Los métodos de estudio que se emplearán serán el de investigación bibliográfica, de observación, de inducción, de análisis y síntesis.

5.3. Fuentes de Información

- Fuentes primarias

Se realizaron entrevistas semi - estructuradas a los socios gerentes de Viñas de Luján S.R.L, a los Ingenieros Agrónomos empleados de la Organización Internacional Agropecuaria, como así también a personas idóneas del ámbito de la vitivinicultura, bodegueros, vinerías, hoteles y proveedores.

Las entrevistas personales constituyen la principal fuente para la obtención de datos primarios.

- Fuentes secundarias

Las fuentes consultadas para la elaboración y confección del presente trabajo son las siguientes:

- Libros de Administración Estratégica y de elaboración de un Plan de negocio. (DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica / KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing octava edición).

- Páginas de Internet. (Área del vino, Wines of Argentina, ProMendoza)

5.4. Planteo de la hipótesis de la investigación

La hipótesis que se persigue en la presente investigación, es la siguiente:

La inserción en la Región Cuyana y en la Región Pampeana de los vinos orgánicos de alta gama, con marca Las Loicas, sería una actividad rentable para la empresa productora de los mismos en la medida que se cumplan los lineamientos del plan de negocios a partir de las condiciones de mercados actuales y potenciales.

II-DESARROLLO

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA VIÑAS DE LUJAN S.R.L.

El proyecto de la empresa Viñas de Luján S.R.L. nació a principios del año 1999 donde dos hermanos, cada uno con actividades y profesiones diferentes, decidieron tomar el riesgo de invertir en la implantación de viñedos. En ese mismo año fundaron la empresa donde cada uno aportó un capital diferente, uno de ellos, quien definió la razón social de la empresa es socio gerente con un aporte del sesenta por ciento, y el otro, también con esa figura, con un aporte de capital del cuarenta por ciento.

En Ugarteche, a mediados del año 1999, compran el terreno de 32 hectáreas y se comienza con la implantación de los viñedos orgánicos. Esta finca se encuentra en su pleno nivel de producción tanto de varietal Malbec, con sus 18 hectáreas, como de Cabernet Sauvignon, con sus 14 hectáreas. En el mismo año adquieren la finca de Agrelo, donde existen 13 hectáreas. Sus viñedos datan del año 1932, y sólo se produce Malbec, en viñedos orgánicos.

Un producto orgánico de origen vegetal como la uva se entiende por todo aquel que sea proveniente de un sistema sustentable y que mediante el manejo racional de los recursos naturales y sin la utilización de productos de síntesis química brinde uvas sanas y abundantes, mantenga o incremente la fertilidad del suelo, su actividad biótica y la diversidad biológica y que permita a los consumidores, la identificación clara de su condición de producto orgánico a través de un sistema de certificación que lo garantice.

Explicar que es un vino orgánico implica hacer una diferenciación entre dos procesos. El primero, el más importante y también el más difícil de concretar, es el cultivo del viñedo, donde herbicidas, pesticidas y fertilizantes sintéticos, están absolutamente prohibidos. Esto lleva a recurrir a mayor cantidad de trabajos y labores manuales de suelo, el uso de coberturas vegetales, la fertilización con aportes de estiércol, y la prevención de enfermedades a través del uso de productos permitidos.

Otro punto a tener en cuenta es la elaboración del vino. No existen grandes diferencias entre la vinificación orgánica y la tradicional. Está autorizado el uso de levaduras indígenas.

La calidad gustativa entre un vino de estas características y uno convencional es similar, la diferencia está en que el proceso productivo es más limpio y resguarda el medioambiente. Además implica un compromiso con la protección de la salud y en definitiva el respeto por la naturaleza.

Tanto la producción como la elaboración de vinos orgánicos deben estar certificadas por organismos privados. La empresa certificadora de Viñas de Luján es la OIA (Organización Internacional Agropecuaria), quien expide certificados una vez que se han realizado cada una de las inspecciones en los viñedos. Estas certificaciones se obtienen siempre y cuando no se detecte ninguna no conformidad por los ingenieros que las llevan a cabo. A lo largo del trabajo se explicará como es el funcionamiento y el proceso de la empresa certificadora de productos orgánicos.

Cabe destacar que tanto el Malbec como en Cabernet Sauvignon son de excelente calidad, y se trabajan agronómicamente sólo para la elaboración de vinos de alta gama. Además los viñedos, en ambas fincas, cuentan con el sistema Grenbiule de tela antigranizo en todo el predio, y la finca de Ugarteche cuenta con un avanzado y costoso método de riego, que es el riego por goteo.

Para describir un vino con categoría alta gama es necesario tener en cuenta los cuatro factores de calidad de un vino.

El primer factor es el clima. El departamento de Luján de Cuyo presenta una gran amplitud térmica, ésta se define como la diferencia entre la temperatura máxima y la temperatura mínima con noches muy frías con 4 grados aproximadamente versus días muy soleados de 33 grados. A mayor amplitud térmica, se logra una maduración perfecta y se obtienen vinos equilibrados.

La lluvia también es importante ya que la uva absorbe el agua del suelo a través de la raíz y con la cantidad exacta de agua, los granos de uva son concentrados y se logran vinos expresivos y elegantes.

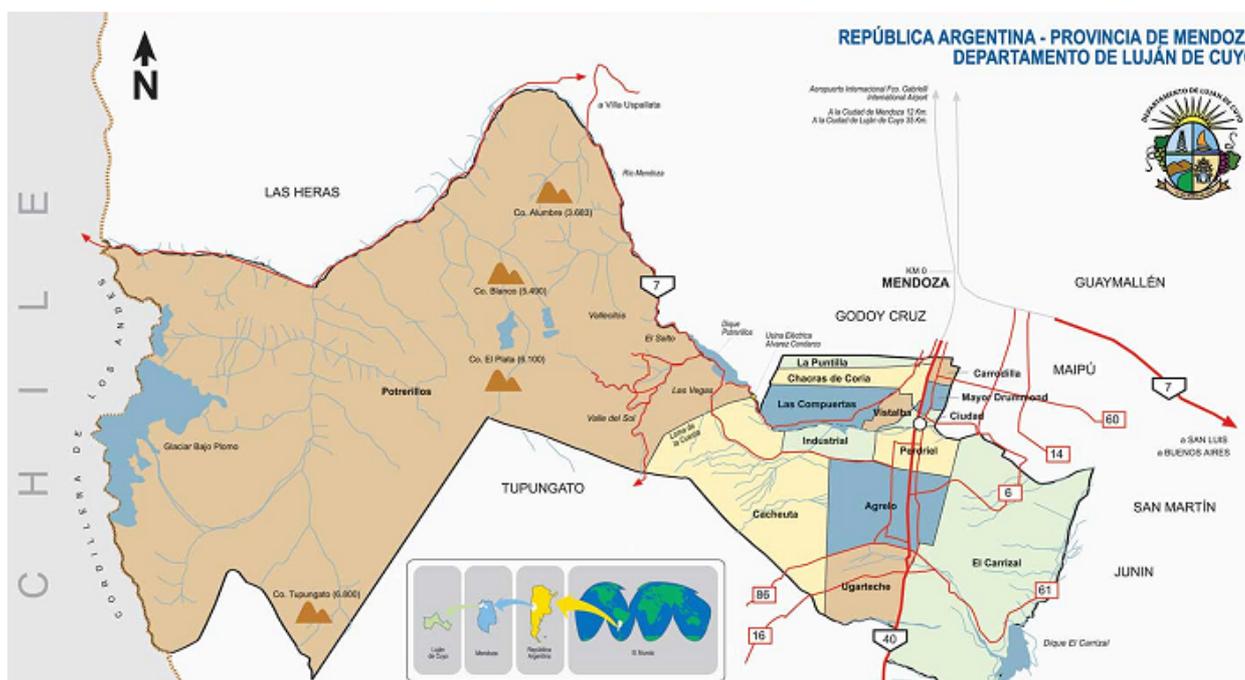
El segundo factor es el suelo. En ambas fincas adquiridas por Viñas de Luján los suelos son poco fértiles y tienen buen drenaje, son pedregosos y arcillosos; sumamente adecuados para un vino de alta gama.

El tercero de los factores es el manejo del viñedo. En el momento de la poda de la planta, proceso que se realiza en el mes de junio de cada año, se debe tener en cuenta que la misma debe producir, entre 0,800 a 1,200 kilogramos.

El último de los factores para obtener un vino de alta gama es la tecnología y el factor humano. En la época de cosecha, no se debe romper el hollejo de la uva y cuando ésta ingresa a la bodega inmediatamente se coloca a temperaturas bajas para que no comience el proceso de la fermentación. Otra consideración es el uso de las barricas, donde los mejores vinos sólo utilizan barricas de primer y segundo uso.

La localización de la primer finca, llamada “Las Araucarias” es en Kilómetro 43 en calle 4 y 9, Alto Ugarteche, Luján de Cuyo.

La localización de la finca denominada “Villa Catalina” en Agrelo es en calle Cochabamba sin número, también del mismo departamento de la provincia mendocina.



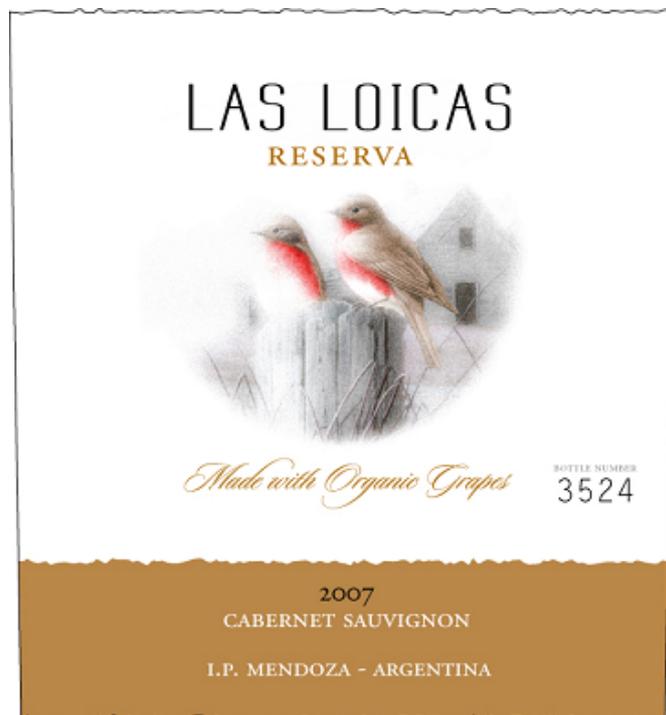
Fuente: <http://www.milujandecuyo.com.ar/Mapas.htm>

Viñas de Luján elabora solo el 15% de su producción de uvas orgánicas. El resto de la producción es vendida a diferentes bodegas como por ejemplo Norton, Bodega Caro, Sotano, Bodega Lurton, Bodega Benegas, Bodega Cobos, entre otras; quienes elaboran sólo vinos convencionales, donde no es explotado el potencial orgánico para obtener el producto final.

Las Loicas, marca con la cual Viñas de Luján comercializa sus vinos está posicionándose comercialmente ya hacen cinco años en países americanos y europeos. Los volúmenes de exportación son los siguientes:

<u>País</u>	<u>Cantidad</u>
Perú	1000 botellas de 750 cm3 anuales
Holanda	1000 botellas de 750 cm3 anuales
Brasil	3000 botellas de 750 cm3 anuales
Estados Unidos	34600 botellas de 750 cm3 anuales

La empresa quiere y necesita expandirse, no sólo al realizar exportaciones, sino también con la comercialización de sus vinos orgánicos de alta gama dentro de la República Argentina. Es por esto que necesita realizar un plan de marketing, determinar los nichos de mercado, definir los precios para dichos mercado, difundir la marca Las Loicas a través de la publicidad y la promoción, y establecer cómo será la distribución para llegar a la mayor cantidad de posibles consumidores.



2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1. Entorno Demográfico

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, y otros datos estadísticos. El entorno demográfico tiene un gran interés para los mercadólogos porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados³.

La enorme y muy diversa población mundial presenta tantas oportunidades como retos, por ello, los mercadólogos siguen de cerca las tendencias y sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en las estructuras de edad y familiares, los desplazamientos geográficos de la población, las características educativas y la diversidad de la población.

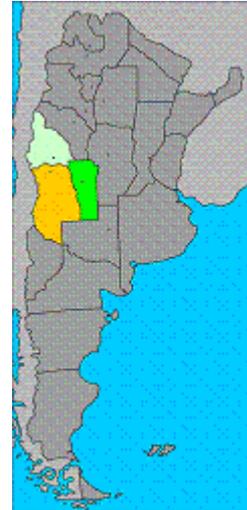
Sin la ayuda de estos datos y estudios se haría complicado poder establecer el segmento de mercado al que se quiere llegar con los productos. El mismo estará constituido por los rangos de edad de los consumidores, el sexo de los mismos, el ciclo de vida es decir si son solteros, casado, jóvenes o mayores, etcétera, los ingresos anuales estimados, la ocupación y la educación recibida.

Los siguientes gráficos contienen información correspondiente a la cantidad de población existente en la Región de Cuyo como así también en la Región Pampeana. Con respecto a la Región de Cuyo, las estadísticas poblacionales del censo realizado por el Indec en el año 2001 son las siguientes:

³ Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Marketing 8va edición*, 2001

Población por provincia en la Región de Cuyo

Provincia	Población
Mendoza	1.579.651
San Juan	620.023
San Luis	367.933
<i>Total Cuyo</i>	<i>2.567.607</i>
<i>Total Argentina</i>	<i>36.260.130</i>

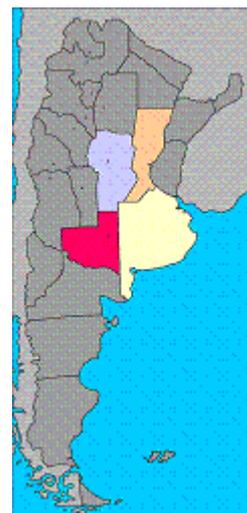


Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Las estadísticas poblacionales de la Región Pampeana son:

Población por provincia en la Región Pampeana

Provincia	Población
Córdoba	3.006.801
Santa Fe	3.000.701
La Pampa	299.294
Ciudad de Bs. As	2.776.138
Resto de Bs.As.	13.827.203
<i>Total R. Pampeana</i>	<i>22.910.137</i>
<i>Total Argentina</i>	<i>36.260.130</i>



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

De acuerdo al último censo realizado por el Indec en el año 2001, se observa que el total de población para la Región de Cuyo es de 2.567.607; y el total poblacional para la Región Pampeana es de 22.910.137, sobre un total de 36.260.130 de habitantes en toda la República Argentina.

Esto significa que el total de las provincias seleccionadas para llevar a cabo este plan de negocios abarcan el 70% de la población total existente en la Argentina, lo cual es favorable a la hora de vender el producto por la cantidad de posibles compradores y/o potenciales clientes.

Población proyectada para la Región de Cuyo

Pcia \ Años	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Mendoza	1.765.685	1.783.341	1.800.895	1.818.256
San Juan	715.052	724.680	734.301	743.893
San Luis	456.767	466.441	476.191	846.008
Total Región Cuyana	2.937.504	2.974.462	3.011.387	3.408.157

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

Población proyectada para la Región Pampeana

Pcia \ Años	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Córdoba	3.396.685	3.424.376	3.451.910	3.479.115
Santa Fe	3.285.170	3.305.884	3.326.511	3.346.867
La Pampa	341.456	345.349	349.240	353.106
Ciudad de Bs. As.	3.058.309	3.065.461	3.072.426	3.079.071
Resto de Bs. As	15.315.842	15.444.306	15.571.686	15.697.279
Total Región Pampeana	25.397.462	25.585.376	25.771.773	25.955.438

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

Con respecto a las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se puede observar que para el año 2010, la Región de Cuyo contará con 2.937.504 habitantes y la Región Pampeana con 25.397.462.

Como se observa en los cuadros, los datos señalan un crecimiento en la cantidad poblacional de las distintas regiones de la Argentina para el año 2010 y para los años siguientes. Esta información brindada por el INDEC es de suma importancia para este proyecto de inserción de la marca Las Loicas, ya que este aumento de habitantes en ambas regiones, es directamente proporcional al aumento en el consumo de las personas.

2.2. Entorno Social – Cultural

Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.

Hoy el vino es un componente integral de la cultura de muchos países, una forma de entretenimiento en otros, y una bebida de elección para los defensores de sus beneficios para la salud. La producción del vino es arte y ciencia, una mezcla de la creatividad individual y tecnología innovadora.

En la antigüedad, la conversión de uva en vino era considerada un regalo de los dioses y los mejores vinos estaban reservados para la elite de la sociedad. La imagen del vino como bebida de los ricos persiste hasta hoy.

Hoy en día la globalización y el acceso rápido a la información ha dado lugar a un consumidor mas informado y dotado de una comprensión mas sofisticada del valor del producto como así también de la calidad.

Para la mayoría de los argentinos el vino es mucho más que una bebida o el complemento ideal de la comida, es un producto de la cultura y a su vez un portador de la misma. Es un objeto de placer ya que cambia, evoluciona y se enriquece.

Existen también, investigaciones científicas que demuestran que tomar vino hace bien al corazón. Esto es por su capacidad antioxidante. El Fondo Vitivinícola dio un gran paso en el año 1999, al firmar el “Convenio Marco de investigaciones: vinos argentinos, salud y calidad de vida” para avalar científicamente los beneficios del vino para la salud, y así contar con resultados que permitan promover el consumo y mejorar la calidad de vida y salud de los consumidores.

En el futuro, la percepción de que el productor es un administrador de conciencia del medio ambiente, será una muy importante influencia en la decisión de compra del consumidor y es por esto que se producen vinos orgánicos. La condición de orgánico implica sobre todo, un compromiso con la conservación y equilibrio natural del medio ambiente y por consecuencia la protección de la salud, y en definitiva, el respeto por la naturaleza. Existe una nueva tendencia y es hacia bebidas y alimentos más sanos.

2.3. Entorno Económico

Además de gente los mercados requieren del poder de compra de ésta. El entorno económico consiste en factores que afectan el poder de comprar y los patrones de gasto de los consumidores.

Actualmente el país atraviesa por un periodo inflacionario el cual incide en el nivel de precios minoristas que afecta los precios de la canasta básica y ello repercute negativamente en los costos de nuestro negocio. Este negocio elabora un producto que no es de primera necesidad, es más bien de lujo, por lo tanto se apunta a un segmento de personas con clase social media-alta, profesionales, gerentes y/o empresarios con un poder adquisitivo acorde para la compra de este tipo de productos.

No hay que dejar de mencionar los graves problemas que trae apareada la crisis mundial donde en nuestro país ya se han visto signos de afectación como las bajas producidas en actividades tales como la construcción, el consumo, el turismo, por nombrar solo algunos ejemplos.

Con respecto a los precios de los vinos orgánicos de alta gama, estos difieren en alrededor del diez por ciento más que los vinos convencionales de otras bodegas para la misma relación precio/calidad. Por dar un ejemplo, un Cabernet Sauvignon Reserva Las Loicas, se vende a \$ 50 retail por botella; un vino de la Bodega Séptima con el mismo varietal pero producido de manera convencional se vende a \$ 45. Esto es porque los vinos orgánicos se producen con métodos más minuciosos y labores culturales en donde se necesita de la mano de obra del hombre y no de máquinas. Los productos permitidos para la producción de vides orgánicas son aquellos que derivan del cobre y del azufre, y está completamente prohibido utilizar herbicidas. Para lograr un buen proceso se debe considerar la reposición de los nutrientes (nitrógeno, fósforo, potasio) que son consumidos en toda la producción anual, para esto se utilizan productos naturales como guano de

gallina, de vaca, de cabra, humus de lombriz y aminoácidos permitidos para lograr la certificación orgánica.

2.4. Entorno Político-Legal

Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad dada y los limitan.

Estas normativas son las más importantes para la producción, industria y comercialización de cualquier tipo de vino, ya sea orgánico o convencional, es decir que hay que tenerlas en cuenta siempre. Para la producción de vinos orgánicos no existen leyes específicas, lo que si existen son las políticas establecidas por la empresa certificadora en cuanto a los productos aptos a utilizar en este tipo de viñedos.

* Ley General de vinos N ° 14.878

El 6 de noviembre de 1959, con la promulgación de esta ley, se crea el Instituto Nacional de Vitivinicultura. Su sede central se encuentra en la Ciudad de Mendoza y cuenta además con 12 delegaciones localizadas en las zonas productoras y en los principales centros de consumo del país: Tucumán, Resistencia, Córdoba, La Rioja, San Juan, Rosario, Mendoza, San Martín, Buenos Aires, San Rafael, Mar del Plata y General Roca.

Esta ley contiene 45 artículos en los cuales se incluye todo lo referido a la producción, industria y comercialización vitivinícola dentro la República Argentina. Se basa en las capacidades, funciones, representantes y competencias del INV.

* Ley Nacional de Alcoholes N ° 24.556

Comienza a tener vigencia a partir del año 1996 y está compuesta por 40 artículos. El INV es la autoridad de aplicación de esta ley, la cual tiene que ver con la producción, circulación, fraccionamiento y comercialización de alcohol etílico y metílico.

Se entiende por alcohol etílico, etanol, ethylacohol, etanol, alcohol absoluto, alcohol directo, hidróxido de etilo o cualquier otra denominación que se adopte para identificarlo, al producto cuya fórmula química sea H_3C-CH_2OH .

Se entiende por alcohol metílico, metanol, carbinol, alcohol de madera, espíritu de madera o cualquier otra denominación que se adopte para identificarlo, al producto cuya fórmula química es H_3COH .

* Ley de Vinos y bebidas espirituosas de origen vínico N ° 25.163

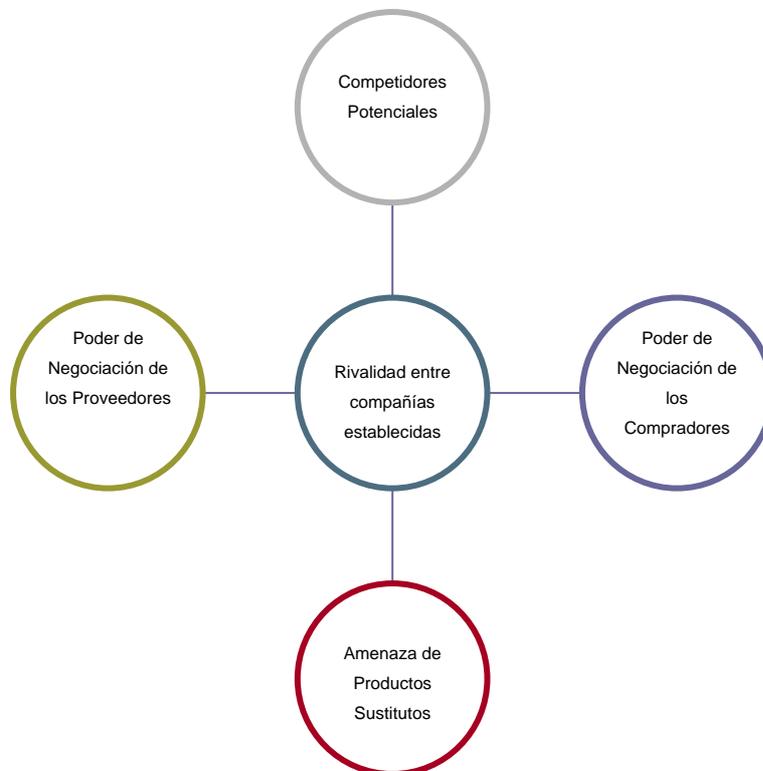
Esta ley es sancionada en el año 1999 y la misma está conformada por 56 artículos. Tiene por objeto establecer un sistema de reconocimiento, protección y registro de los nombres geográficos argentinos, para designar el origen de los vinos y de las bebidas espirituosas de naturaleza vínica. Se establecen las siguientes categorías de designaciones: Indicación de Procedencia (IP), Indicación Geográfica (IG) y Denominación de Origen Controlada (DOC).

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Aquí se van a analizar las 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de algún mercado o un segmento de este. Se basan en la idea que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Gráfico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia en base a DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. (México, Pearson Educación, 2003).

3.1. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

En la industria vitivinícola, por lo general, el poder de negociación de las compañías que proveen todo a lo que materia prima se refiere es bajo, ya que los bienes y servicios son comunes y existen sustitutos.

En cuanto a la producción de vinos orgánicos, este poder de negociación con los proveedores es alto por lo que se necesita de la utilización de una serie de productos especiales que no contengan ningún tipo de síntesis química. La empresa certificadora de productos orgánicos es quien autoriza que productos pueden ser utilizados y que productos no.

Los permitidos son aquellos que derivan del cobre, como por ejemplo el oxiclورو, el dióxido y el sulfato de cobre. Se utilizan para prevenir la peronospora; los que derivan del azufre para combatir el oidio, como el azufre hidrosoluble o el azufre en polvo. Otro producto autorizado es el aceite emulsionable que se utiliza en el viñedo para combatir la araña, este insecto microscópico se alimenta de la planta hasta llegar al racimo donde el grano se reseca y cae. La tercera enfermedad más frecuente en los viñedos, es la botrytis, la cual es un tipo de podredumbre a causa de hongos en los racimos. Para prevenirla se utiliza un producto natural en base a cítricos (fundamentalmente pulpa de naranjas y de pomelos) cuyo nombre comercial es CitruPar que actúa como funguicida.

Para combatir las hormigas los productos permitidos son en base a restos fósiles molidos de pequeña granulometría con aristas muy vivas, que al colocarlos en los caminos de rutina de las hormigas producen cortes en su cuerpo, fundamentalmente en las patas lo que lleva a enfermar la población de los hormigueros por la introducción de bacterias en las heridas.

Para fertilizar, lo cual produce un mayor desarrollo en las raíces, en el brote, en la floración, está autorizado el uso de humus de lombriz que es un abono natural no tóxico y 100% libre de aditivos químicos que se produce por el trabajo de las lombrices sobre compuestos orgánicos (hojas, guano, orujo).

Está prohibido el uso de herbicidas cuyo compuesto químico es el glifosato, éste se utiliza en los viñedos convencionales para combatir la maleza. Para eliminar la misma en los viñedos orgánicos se realizan tareas manuales con guadañas, zapas y elementos mecánicos tirados

por tractor como las desmalezadoras. El uso de insecticidas (de base química dimetoato) como por ejemplo el Clap también está prohibido para combatir enfermedades como la araña y las hormigas.

Para el control de enfermedades como la peronospora y el oidio no se pueden usar fungicidas de síntesis químicos como por ejemplo el Rubigam. Para la botrytis, existen productos que se venden comercialmente bajo las marcas Rovral y Switch.

Con respecto a botellas, corchos, etiquetas, cajas y cápsulas, el poder de negociación es bajo ya que existen para cada uno de estos servicios varios proveedores en la provincia que los ofrecen.

3.2. Poder de negociación con los compradores

Es alto. Los clientes tienden a demandar mayor calidad en los productos por un menor precio, y más tratándose de productos orgánicos, lo que obliga a bajar los costos y a mantener constante la alta calidad de los productos ofrecidos. Este punto es sumamente importante, Las Loicas es un vino de alta gama que sólo se vende a un diez por ciento más que un vino, como se explicó anteriormente, con las mismas características en botella, corcho, etiquetas, pero producido de manera convencional. Viñas de Luján decide esta política para que los consumidores se animen a probar un producto nuevo, de excelente relación precio/calidad, la que se define considerando el precio promedio del mercado para ese tipo de variedades con respecto a la calidad promedio de los mismos.

Se presenta un producto diferenciado, distinto, lo que hace que muchos compradores indaguen por simple curiosidad.

3.3. Amenaza de sustitutos

Un mercado o un segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos donde se reducen los márgenes de utilidad de la empresa.

Los vinos biodinámicos forman parte de la agricultura ecológica al igual que los vinos orgánicos, ambos se elaboran a partir del cuidado de la uva en los viñedos sin utilizar pesticidas, herbicidas y fungicidas. En los vinos biodinámicos, las prácticas vitivinícolas como así también

los procesos de producción se basan en las consultas al calendario. La poda, la labranza y la cosecha de los viñedos se hacen de acuerdo al movimiento de la luna y de las estrellas donde se tienen en cuenta las actividades del cosmos. Está prohibido el uso de maquinaria agrícola.

Los países que producen este tipo de vinos son especialmente España, Austria, Alemania y Francia. En Argentina los vinos biodinámicos se elaboran en Bodega Nanni en la provincia de Salta; y aquí en la provincia de Mendoza, Bodega Familia Zuccardi.

3.4. Competidores potenciales

Es baja. En la industria la amenaza de los competidores potenciales depende de las barreras de ingreso al mercado y de la reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso.

Siempre existe una barrera de ingreso para una empresa joven, que recién se instala, ya que le resulta difícil abrirse paso en el mercado y los factores económicos lo ponen en desventaja.

Los distritos de Agrelo y Ugarteche ubicados en el departamento de Luján de Cuyo, considerado como primer zona vitivinícola del país, son terruños muy interesantes para la producción fundamentalmente de uvas tintas, como Malbec y Cabernet Sauvignon, esto es así porque las diferencias térmicas entre el día y la noche y su elevada altitud hacen que estos varietales tengan un excelente color y una gran expresión aromática propias de este terruño. Esta heterogeneidad permite una variabilidad importante en el crecimiento y proceso de la planta.

3.5. Rivalidad entre compañías establecidas

Esta rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores. Para Viñas de Luján es muy difícil competir en un mercado en donde los competidores están muy bien posicionados y donde las bodegas existentes tienen un gran renombre.

Los cuatro principales competidores bien posicionados en lo que respecta a la producción de vinos orgánicos, son:

- Bodega Familia Zuccardi: Ruta Provincial 33, Km.75. Fray Luis Beltrán. Maipú.
- Bodega Vinocol S.A.: Ruta Nacional N° 7, Km. 93.
- Bodega Caligiore: Ruta Provincial 86, Km. 1 Luján de Cuyo.
- Bodega Cavas de Chacras: Los Peralitos 1022, Chacras de Coria. Luján de Cuyo.

Un factor muy importante en donde se tratará de hacer hincapié, es en lo que mencionamos anteriormente, la diferenciación, ya que si el cliente percibe las diferencias de calidad en el producto, su elección estará centrada en el precio.

Se puede decir que la rivalidad existente entre compañías es alta.

4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización. De esta manera se obtiene un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

La matriz FODA se realiza para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular (con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores.

Matriz FODA

(Sigue en la siguiente página)

	<p align="center"><u>FORTALEZAS: F</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal asignado para cada función. 2. Fincas y oficinas propias. 3. Infraestructura suficiente para el stock de los vinos. 4. Cultura organizacional arraigada. 5. Excelente relación precio/ calidad. 6. Credibilidad y confiabilidad crediticia en bancos y con proveedores. 7. Vinos premiados. 8. La empresa cuenta con página Web. 	<p align="center"><u>DEBILIDADES: D</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso posicionamiento de la marca en el mercado. 2. Falta promoción y publicidad de la marca. 3. No se cuenta con canales de distribución. 4. Falta informatización de datos financieros y administrativos.
<p align="center"><u>OPORTUNIDADES: O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Luján de Cuyo: cuna del Malbec 2. Interés de los consumidores por la diferenciación con respecto a los productos convencionales. 3. Mercado en crecimiento y evolución constante a nivel provincial, nacional e internacional. 4. Apertura de nuevos mercados. 5. Falta oferta en el mercado de vinos orgánicos de alta gama certificados. 6. Concientización por el cuidado del medio ambiente y por la salud de los consumidores. 7. Programas de apoyo para la participación en rondas de negocios en todo el mundo a través de Pro Mendoza. 8. Posibilidad de acceder a líneas crediticias de financiamiento a través del Fondo de Transformación y Crecimiento. 9. Ventajas de localización de ambas fincas. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar Internet para obtener contactos de distribuidores en diferentes provincias. (F8, O3, O4, O5). 2. Obtener créditos para realizar diferentes actividades de marketing (F6, O8). 3. Demostrar la calidad de los productos a través del envío de muestras a potenciales clientes (F5, F7, O1, O5). 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar publicidad de la marca en diarios, revistas, Internet. (D1, D2, O2, O5, O6). 2. Realizar degustaciones con promotoras en restos, eventos, vinerías y vinotecas del mercado meta seleccionado. (D2, O2, O4). 3. Realizar degustaciones con promotoras en supermercados de Mendoza. (D1, O2, O4). 4. Regalar productos con la marca Las Loicas relacionados con el vino (copas, destapadores, corta gotas y lapiceras). (D1, D2, O3, O4).
<p align="center"><u>AMENAZAS: A</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre económica nacional. 2. Crisis mundial. 3. Competencia fuertemente instalada en Mendoza. 4. Creciente rivalidad en el sector. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer descuentos en el sitio Web de Viñas de Luján (F8, A3, A5). 2. Alquilar una finca de 10 hectáreas para aumentar la producción. (F2, A5). 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir los distribuidores más económicos del mercado para que el producto sea distribuido a las provincias de destino (D3, A3, A4, A5). 2. Venta de los productos puerta a puerta por empleados de la empresa. (D1, A3, A4, A5). 3. Bajar los precios (D1, A1, A3).

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas de la empresa se establecieron diferentes estrategias para llevar a cabo y de esta manera tomar decisiones.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Aquí la primera estrategia que se escogió es obtener a través de la herramienta informática, es decir Internet, distintos contactos con distribuidores de bebidas alcohólicas, para que el producto llegue a las distintas regiones y provincias en las que se quiere comercializar. Esto es posible, ya que la empresa cuenta con acceso a Internet y varias máquinas computadoras en la oficina, además de una página Web propia donde se muestran todos los productos a comercializar como así también información de relevancia. Esta fortaleza se conjuga con diferentes oportunidades como la apertura de nuevos mercados, la falta de oferta en el mercado de vinos orgánicos de alta gama certificados y que existe un mercado en crecimiento a nivel provincial, nacional e internacional.

Otra estrategia que se llevará a cabo es demostrar la calidad de los vinos a los potenciales clientes a través del envío de muestras. Las mismas son sin cargo y constan de una caja conformada por cuatro botellas con los dos varietales en existencia; es decir en la línea clásica, Malbec y Cabernet Sauvignon, y en la línea reserva, Malbec Reserva y Cabernet Sauvignon Reserva. Estas muestras están destinadas a los posibles distribuidores de las diferentes provincias, ya que si no degustan el producto previamente, no lo compran. Con el envío de cada caja se otorgará información en la que se detallan los premios obtenidos, certificados de la OIA, folletería de Las Loicas, las fichas técnicas y sobre todo el hecho de hacer hincapié en la importancia que existe producir el Malbec en Luján de Cuyo, una de las regiones vitivinícolas más importantes de Argentina.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Todo lo necesario para aumentar el posicionamiento de la marca en el mercado se realizará mediante la promoción y publicidad de la misma, ya sea en suplementos en diarios, revistas vitivinícolas, portales de Internet. Otra estrategia es realizar degustaciones con promotoras, folletería, banners, copas grabadas, en vinerías y restaurantes que comercialicen los vinos.

Se quiere lograr que la gente se concientice por el cuidado del medio ambiente y por la salud de las personas y se interese a consumir productos diferentes a los convencionales. Esta estrategia se explicará a lo largo de este trabajo, en el capítulo del análisis comercial, específicamente en la parte de promoción.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Para poder competir con bodegas de renombre y que cuentan con publicidad de todo tipo y que se encuentran en la mayoría de vinerías y restaurantes, se ofrecerán descuentos a través de la página Web, esto es, cada doce botellas que un consumidor compre, se llevará una botella Las Loicas Malbec Reserva o de Las Loicas Cabernet Sauvignon Reserva de regalo. Esta estrategia se llevará a cabo sólo en la provincia de Mendoza.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Para reducir costos, la estrategia que se implementará, es la búsqueda de los distribuidores más económicos y convenientes del mercado para que los vinos lleguen a todas las provincias de destino y para lograr competir con la competencia que está instalada en la provincia.

5. ESTRATEGIA GENÉRICA

Las estrategias genéricas del Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Con estas estrategias lo que se busca es obtener una ventaja competitiva, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

Viñas de Luján elige de estas tres estrategias genéricas, la de diferenciación, con el fin de ofrecer a los compradores/ clientes algo diferente a los productos de los competidores. Esta diferenciación se basa en los vinos orgánicos de alta gama, ya que la mayoría de las bodegas del país producen vinos convencionales y son muy pocas las que se dedican a las prácticas orgánicas.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, y de esta manera, incluso, se puede realizar un aumento de precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

6. MISIÓN, VISIÓN y VALORES

6.1. Misión

La misión de Viñas de Luján está centrada en la producción, desarrollo y comercialización de la marca Las Loicas, vino orgánico de alta gama. Se trata de superar las expectativas de los consumidores y se tienen en cuenta para esto los más altos estándares de calidad tanto nacionales como internacionales, sustentados en el cuidado de la salud de las personas y en el respeto a la naturaleza y al medio ambiente en su conjunto.

6.2. Visión

La visión supone expresar un propósito de futuro, una ambición.

Una visión declara la razón por la que se está en el negocio y las fortalezas que se tienen junto con las aspiraciones.

La visión de Viñas de Luján es poder comercializar la marca Las Loicas y que sea reconocida como una de las mejores marcas en vinos orgánicos de alta gama en el mercado interno de Argentina, más específicamente en la Región Cuyana y en la Región Pampeana. La marca debe ser considerada como una marca sólida, diferenciada, competitiva, innovadora, con una relación precio/ calidad óptima y dedicada para la satisfacción de sus clientes.

6.3. Valores

Los valores de la empresa Viñas de Luján se obtuvieron luego de realizar una reunión por semana, los días martes, durante el lapso de un mes. La misma se realizó entre los dos socios gerentes de la empresa. Los valores obtenidos entre ambas personas son los siguientes:

- Creatividad: a la hora de innovar y buscar nuevas maneras de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Autenticidad: fieles a nuestros objetivos y nuestra visión y misión estratégica.
- Compromiso con la sociedad: mediante la preservación y conservación del medio ambiente y como consecuencia de esto, el cuidado de la salud de los consumidores.

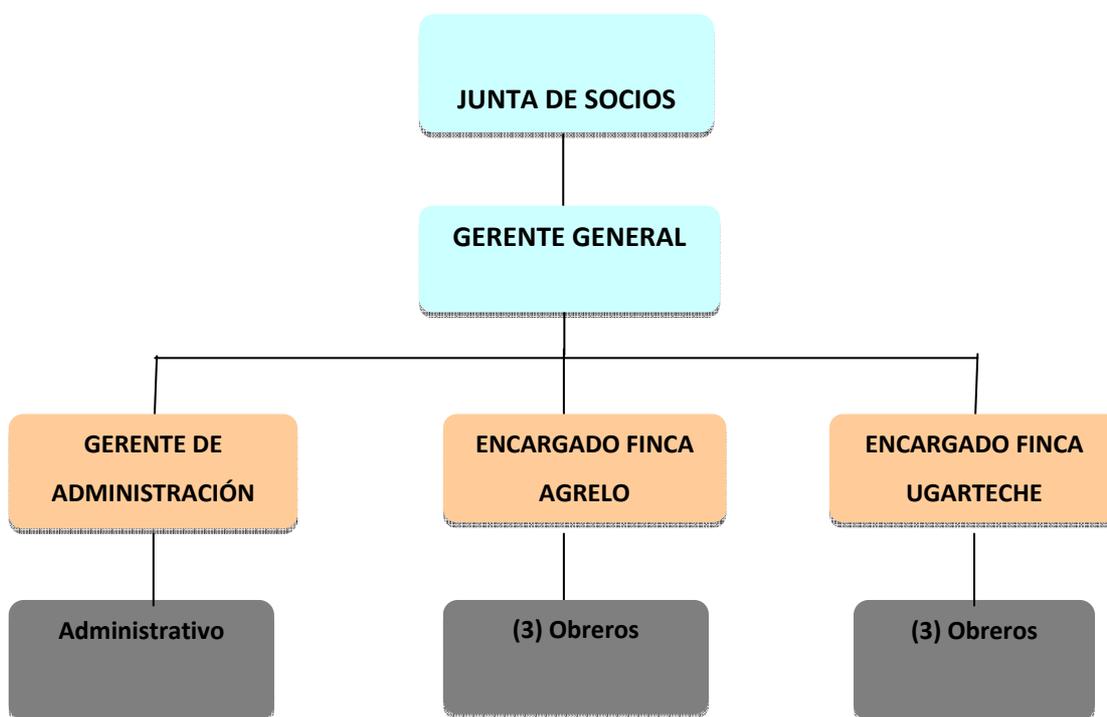
- Actitud positiva: actuar con optimismo y entusiasmo ante la vida, incluso ante situaciones adversas o difíciles.
- Productividad: cada sector de la empresa buscará la satisfacción de nuestros clientes, esto hará posible lograr nuestros objetivos al optimizar los recursos.
- Trabajo en equipo: mediante la división funcional de las tareas dentro de la empresa.
- Buena relación con todo el personal: para Viñas de Luján el personal es el capital más importante, es por eso que lo cuida y lo respeta en todo momento.

7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Este capítulo se realiza con el fin de observar cuales son los puestos y los cargos en la actualidad de cada persona dentro de la empresa a través del organigrama de la misma. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo, además muestra quien depende de quien e indica a los trabajadores y al personal nuevo la forma de cómo se integra la organización. Además se utiliza ara que cada persona que ingrese a la misma tenga un idea de cómo está conformada.

Quien escribe este trabajo, una vez que reciba el título de Licenciada en Administración, ocupará el puesto de Gerente de Administración con un administrativo a su cargo, y llevará a cabo el plan de promoción y publicidad propuesto, mientras tanto ocupa el lugar de administrativa y depende directamente del Gerente General. El organigrama real en la actualidad está conformado por doce personas en total, todas en blanco y donde el Gerente General es uno de los socios, es decir uno de los dueños. Se presenta en forma vertical.

7.1. Organigrama “Viñas de Luján SRL.”



Fuente: Elaboración propia

7.2. Análisis y descripción de puestos

La Gerente de Administración será la encargada de la función de recibir curriculum vitae y de llevar a cabo el proceso de selección para nuevos puestos una vez que se produzca alguna vacante. Para esto contará con la ayuda de los formularios de descripción de puestos que confeccionará en un lapso de 20 días con la supervisión y aprobación del Gerente General.

Cada modelo de formulario de descripción de puestos estará conformado por los requisitos mínimos excluyentes necesarios para cubrir dicho puesto, la misión del mismo y las responsabilidades, como así también la carga horaria de cada uno de los trabajadores y de cada una de las personas que tienen a su cargo.

Estos formularios tienen la finalidad de utilizarse cada vez que se presente una vacante en la organización con el objeto de buscar, y luego seleccionar, el perfil indicado del nuevo postulante.

Las descripciones de cada uno de los puestos se encuentran detalladas como anexo en el presente trabajo.

8. ANÁLISIS TÉCNICO

8.1. Localización de los viñedos

Los viñedos orgánicos tanto de la finca de Ugarteche como de la finca de Agrelo se encuentran implantados en el departamento de Luján de Cuyo, que junto con el departamento de Maipú conforman la antigua y tradicional región vitivinícola, conocida como “primera zona” de los vinos argentinos. Esta denominación no es casual y surge del prestigio que han alcanzado sus etiquetas, históricamente situadas entre lo mejor de la producción del país. Esa ubicación privilegiada hacia el sur de la Ciudad de Mendoza, en alturas ideales y sobre los mejores suelos de la provincia, ha ayudado considerablemente a este nombre. La primera zona es una de las regiones de la provincia que mayor interés ha despertado como imán de inversiones extranjeras que llegaron al país sin intervalo de 1990 en adelante. La antigüedad y poca extensión de muchas de sus fincas también hicieron posible el desarrollo de pequeñas bodegas.

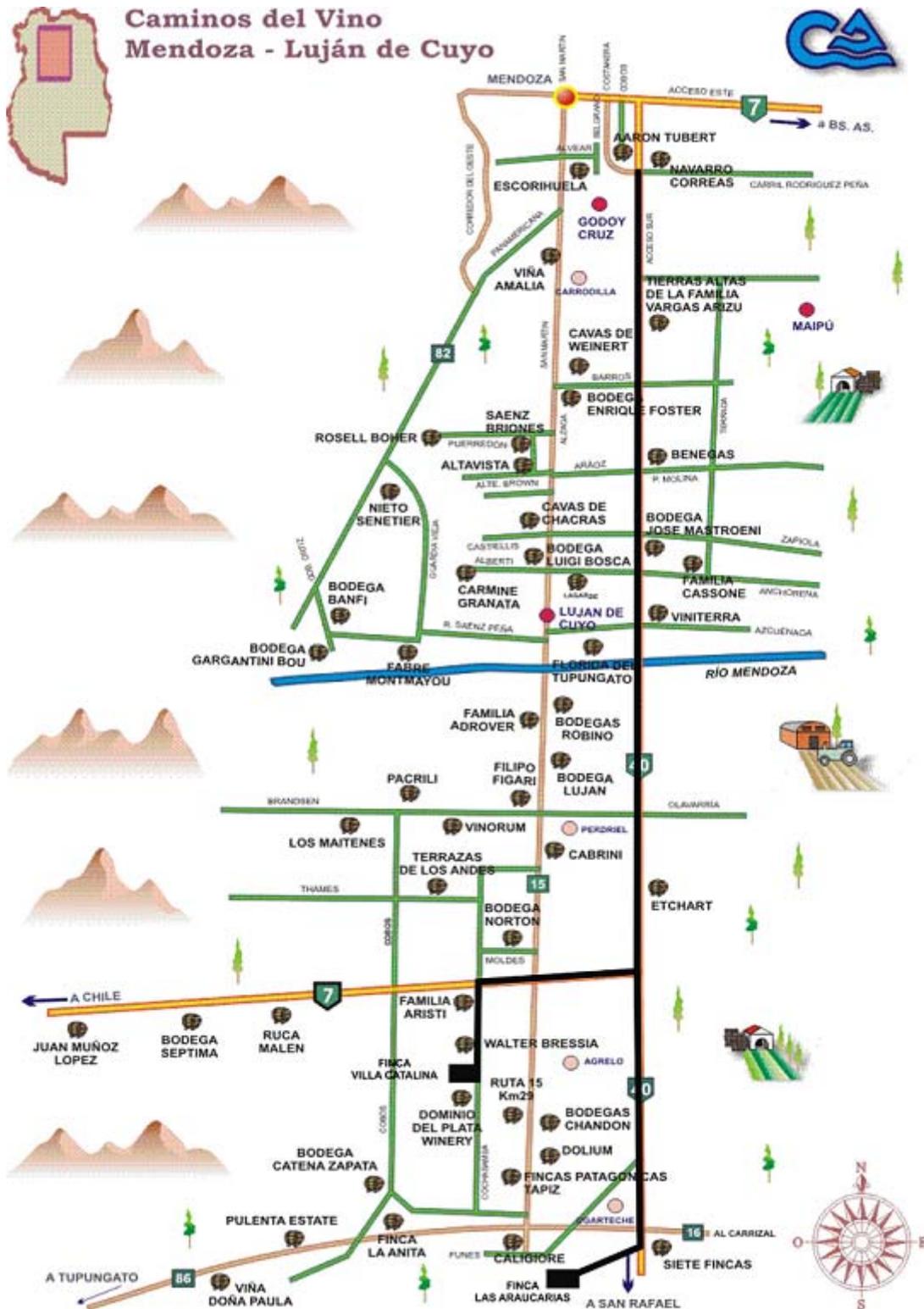
Este departamento limita al norte con Godoy Cruz, Las Heras y Maipú, al sur con Tupungato, al este con Junín y Rivadavia, y al Oeste con la República de Chile.

La cordillera de Los Andes ocupa una gran parte del departamento. Ubicado a 945 metros sobre el nivel del mar, 32° 56´ Latitud Sur y 68° 49´ Longitud Oeste, Luján de Cuyo está conformado por 14 distritos: Luján Ciudad, Chacras de Coria, La Puntilla, Agrelo, Mayor Drummond, Carrodilla, Vistalba, Potrerillos, Perdriel, Ugarteche, El Carrizal, Las Compuertas, el Distrito Industrial y Cacheuta.

El departamento de Luján de Cuyo se encuentra ubicado en zona Centro- Norte de Mendoza, a sólo 18 Km. de la Capital. Cuenta con gran diversidad de oferta turística para quienes gustan de la vida al aire libre, montañas, aguas termales, actividades culturales y por sobre todas las cosas realizar degustaciones de todo tipo de vinos y maridajes en las prestigiosas bodegas a través de los caminos y/o rutas del vino.

Esta localización es para la empresa una de las fortalezas más importantes con las que cuenta para ser fuertes competidores y para encontrar una excelente posición en el mercado.

Caminos del vino en Luján de Cuyo



Fuente: <http://www.todomendoza.com/Lujan.aspx>

La finca de Ugarteche cuenta con 32 hectáreas y fue llamada por sus dueños “Finca Las Araucarias”. Se encuentra localizada, en el kilómetro 43 en calles 4 y 9, en Alto Ugarteche. En este distrito la agricultura es la principal actividad.



Foto tomada por Carlos Liberal

La finca ubicada en el distrito de Agrelo, llamada en el año 1932 por sus fundadores, Villa Catalina, se encuentra localizada en calle Cochabamba s/n y tiene un total de 13 hectáreas.



Foto tomada por Eliana Liberal

8.2. Ventajas de Localización

Las ventajas de la localización de ambas fincas en este departamento de la provincia de Mendoza son:

- Los viñedos se encuentran ubicados en áreas con alto nivel y potencial de desarrollo turístico y de recreación, ya que ambas fincas se encuentran localizadas entre diferentes e importantes bodegas que son las que participan de la llamada ruta o camino del vino. También es una zona muy turística al existir hoteles y hosterías para hospedar a los turistas de diferentes partes del mundo.
- Fácil acceso para logística de camiones en época de cosecha. Los camiones que participan en esta etapa son generalmente cuatro en cada finca, cabe destacar que no trabajan conjuntamente, sino que realizan rotaciones. Es de fácil acceso ya que para trasladarse de las fincas hacia las bodegas y viceversa, éstos deben tomar el Acceso Sur, ruta rápida y de doble carril.
- En la provincia de Mendoza, el departamento de Luján de Cuyo es considerado en todo el mundo tierra del Malbec, esto beneficia a la empresa al producirse este famoso varietal en ambas fincas.
- Junto con Maipú, Godoy Cruz y Guaymallén, el departamento de Luján de Cuyo, es muy prestigiado por la calidad de sus vinos. Estos departamentos conforman la llamada primera zona vitivinícola por esta misma razón.
- Disponibilidad de mano de obra ya que ambos distritos son bastante poblados.
- Cercanía de proveedores y fuentes de abastecimiento. Luján Agrícola S. A., empresa ubicada sobre el Acceso Sur, es el mayor proveedor de Viñas de Luján al vender todos los productos que son permitidos para la producción orgánica.

8.3. Equipamiento del negocio

Insumos para Fraccionamiento y Etiquetado de botellas de 750 cm³

El proceso del fraccionamiento se realiza en la bodega una vez que el vino terminó su proceso de elaboración y está listo para ser tomado. En dicho proceso se utilizan como insumos sólo botellas y tapones naturales o sintéticos. En la empresa Juvenal se adquieren los tapones y en Rayén Cura las botellas, ya sean cónicas o rectas.

El proceso de etiquetado se realiza en el Frigorífico Aconcagua por un equipo de gente capacitada para esto, ya que el etiquetado de las botellas se realiza en forma artesanal, es decir manualmente, sin máquinas que intervengan. Para esto se necesitan las etiquetas y las contra etiquetas, las cuales son diseñadas por el estudio de diseño Dizen e impresas por la imprenta Grafidea.

También se necesitan cápsulas y cajas con separadores. Las primeras son compradas en Ramondin y las segundas en CMG.

Insumos para fraccionamiento y etiquetado de botellas
Descripción
Cajas x 12 para botellas cónicas de 750 cm ³ con separadores
Cajas x 6 para botellas cónicas de 750 cm ³ con separadores
Cajas x 12 para botellas rectas de 750 cm ³ con separadores
Cajas x 6 para botellas rectas de 750 cm ³ con separadores
Botellas cónicas bajas con picada (Vinos Reserva)
Botellas rectas con picada (Vinos Clásicos)
Tapones naturales (Vinos Reserva)
Tapones sintéticos (Vinos Clásicos)
Etiquetas y Contra etiquetas
Cápsulas
Códigos de barra para cajas de 12 botellas
Códigos de barra para cajas de 6 botellas



Fuente: Elaboración propia

Instalaciones y equipamiento

Tanto la finca de Ugarteche, llamada por sus dueños “Las Araucarias”, como la de Agrelo denominada “Finca Villa Catalina”, cuentan en sus activos con vehículos, edificaciones, equipamientos y herramientas propias. Esto es una ventaja para la empresa ya que no tiene que recurrir en gastos fijos de alquiler.

Con respecto a los vehículos para realizar las labores de la tierra es necesario un tractor y en este caso ambos predios cuentan con uno.

En cuanto a las herramientas se pueden nombrar las bordeadoras, desmalezadoras, niveletas, herramientas menores (picos, palas, zapas, martillos, tensadores de alambre etcétera), herramientas de taller (juegos de llaves, juegos de tubos, gato hidráulico, compresor, etcétera), entre otras. Son de uso diario y se utilizan en la mayoría de las fincas que cuentan con viñedos.



Fotos tomadas por Carlos Liberal

En cada predio existe una casa de material de dos habitaciones para el encargado y su familia como así también un galpón o depósito de 100 metros cuadrados para guardar todo tipo de herramientas ya mencionadas. Las casas de fin de semana de los socios gerentes, una en cada finca, cuentan con tres habitaciones y cada una de ellas posee cancha de voley, pileta, churrasquera y parque.



Foto tomada por Carlos Liberal

En Ugarteche el método de riego que se utiliza es por goteo, es por eso que se construyó especialmente un tinglado para resguardar los tableros eléctricos, computadoras, bombas y sistema de filtrado. Dicho sistema de riego se nutre de una perforación de 200 metros con bomba sumergida de 75 Hp a 70 metros de profundidad y filtros que permiten ingresar el agua desde los 150 a 200 metros, obteniéndose de esta manera agua químicamente apta para consumo y para el tipo de cultivo que se produce.



Foto tomada por Carlos Liberal

En Agrelo, en cambio, este método no se utiliza ya que posee derecho de riego de aguas provenientes del Río Mendoza. La plantación es regada por turnos de agua a través de hijuelas y compuertas para la distribución de la misma, lo que requiere mano de obra especializada para realizar este tipo de trabajo, ya que se necesita conocimiento de los caudales que van a ser utilizados en cada sector a regar, los cuales deben ser previamente preparados para que no hayan desbordes e inundaciones inesperadas. Los turnos son de 48 horas cada 8 días en primavera y en otoño, en verano 168 horas cada 8 días. En invierno se corta el agua, desde el 20 de junio al 30 de julio, tiempo que se utiliza para limpieza y reparación de canales.



Foto tomada por Eliana Liberal

Ambos viñedos están equipados con mallas antigranizo con sostenes de estructura metálica, es decir que el total de la superficie plantada está protegida de este riesgo climático. El sistema que se utiliza es el llamado método Grenbiule.

Los productos permitidos por la Organización Internacional Agropecuaria para realizar la producción orgánica son los abonos de cabra, de gallina y de caballo y para la protección de las enfermedades aquellos productos relacionados con el azufre y el cobre. Las dos fincas utilizan los mismos productos ya que ambas son orgánicas.

En las siguientes tablas se muestra el inventario de ambas fincas, esto es, un resumen detallado del equipamiento completo de las mismas, con el objeto de establecer por cantidad o por

unidad de medida cada uno de los vehículos e instalaciones edificadas, cada una de las herramientas que se utilizan, cuales son los abonos y productos que se colocan en los viñedos, como así también como están equipados lo viñedos y de que se compone el equipo de riego para el caso de la finca de Ugarteche.

Equipamiento Finca “LAS ARAUCARIAS” (Ugarteche)

Finca LAS ARAUCARIAS		
Descripción	Unidad	Cantidad
Vehículos		
Tractor 75 HP		1
Instalaciones		
Casa Encargado		1
Casa Patronal		1
Galpón		1
Tinglado para riego		1
Herramientas		
Subsolador		1
Niveleta		1
Arado Múltiple		1
Desmalezadora		1
Maquina Pulverizar 1000 L		1
Acoplado 2000kg		1
Herramientas Menores		40
Herramientas Taller		30
Elementos topográficos (nivel) y cámara de medición hídrica.		1
Equipamiento para riego		
Perforación de 200 metros con bomba de 75 HP sumergida		1
Bomba de 40 HP con instalación eléctrica y tableros para equipo de riego.		1
Equipo de Riego		
Viñedos		
Estructura de espalderos (postes, estacones, alambres y griples)		
Plantas de vid		
Malla antigranizo con estructura metálica (separadores, tubos rotantes, etc.)		
Cañerías de distribución de agua y mangueras de riego		
Abonos y productos		
Estiércol (cabra, gallina, caballo, etc.)	Tn	
Hormiguicida Diatomid	Kg	
Oxicloruro de cobre	Kg	
Sulfato de Cobre	Kg.	
Azufre micronizado	Kg	
Otros		
Cebadilla (Abono verde)	Kg	
Centeno	Kg	
Protectores	Unidad	

Fuente: Elaboración propia

Equipamiento Finca “VILLA CATALINA” (Agrelo)

Finca VILLA CATALINA		
Descripción	Unidad	Cantidad
Vehículos		
Tractor 50 HP		1
Instalaciones		
Casa Encargado		1
Casa Patronal		1
Galpón para depósito		1
Herramientas		
Subsolador		1
Niveleta		1
Arado Múltiple		1
Desmalezadora		1
Maquina Pulverizar 400 L		1
Acoplado 1500 kg		1
Herramientas Menores		40
Herramientas Taller		30
Equipamiento para riego		
Sistemas de hijuelas y compuertas para distribución del agua para riego por turno		
Viñedos		
Estructura de espalderos (postes, estacones, alambres y griples)		
Plantas de vid		
Malla antigranizo con estructura metálica (separadores, tubos rotantes, etc.)		
Abonos y plaguicidas		
Estiércol (cabra, gallina, caballo, etc.)	Tn	
Hormiguicida Diatomid	Kg	
Oxicloruro de cobre	Kg	
Sulfato de Cobre	Kg.	
Azufre micronizado	Kg	
Otros		
Cebadilla (Abono verde)	Kg	
Centeno	Kg	
Protectores	Unidad	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las tablas, los dueños de la empresa no tienen que recurrir en gastos de alquiler de ningún tipo, ya que todas las instalaciones son propias. No se deben pagar costos fijos y esto una ventaja para la organización.

8.4. Proceso de producción orgánica

A través de la producción orgánica se trata fundamentalmente de preservar el medio ambiente. Lo que se trata de evitar es la contaminación del mismo, esto a su vez genera bienestar en las personas con el cuidado de su salud.

Este proceso consiste en realizar labores culturales que dependen en forma casi exclusiva del uso de la mano de obra, a los efectos de evitar los productos químicos sistémicos para prevenir y/o curar enfermedades como la peronospora, oidio, botrytis y otros tipos de podredumbres, para los cuales sólo está permitido trabajar preventivamente con productos derivados del cobre y del azufre. Éstos al ser sólo de contacto previenen estas enfermedades.

Los enemigos naturales de estas enfermedades, además de los bacteriológicos, son la ventilación, la iluminación y el raleo de racimos. Todo esto se logra a través de tareas de poda específicas en donde se respetan las distancias considerables entre los cargadores productivos, y distancias correspondientes entre los racimos para evitar el contacto entre los mismos, como así también en la realización de tareas de deshoje.

Con respecto al control de malezas, no se deben usar herbicidas, ya que estos contaminan a través de la percolación de las napas freáticas. Este control se realiza con la utilización de desmalezadoras y con herramientas manuales como zapas, guadañas y bordeadoras. Con el uso de éstas se logra un manto verde entre las hileras y a su vez una importante cantidad de materia orgánica la cual permite que se realice una producción microbiológica que logra el equilibrio natural ecológico.

Para que este proceso sea sustentable se debe considerar la reposición de nutrientes (nitrógeno, fósforo, potasio y otros microelementos) que son consumidos en la producción anual, para esto se usan productos naturales como guano de cabra, de gallina, de caballo, productos derivados de la lombricultura (humus de lombriz) y también aminoácidos aprobados para lograr la certificación orgánica.

El sabor de los vinos orgánicos es exactamente el mismo que el de los vinos tradicionales, difieren en el proceso productivo que resulta más limpio y privilegia el cuidado del medio ambiente.

8.5. Proceso de certificación orgánica

Para que los vinos posean la denominación de orgánicos, tanto la producción de uvas, como el proceso de vinificación deben estar certificados, de acuerdo a una determinada norma de producción y elaboración orgánica.

Estos organismos garantizan la trazabilidad y la condición de orgánicos de los vinos.

La empresa certificadora de Viñas de Luján es la O.I.A. (Organización Internacional Agropecuaria S.A.), quien controla la producción, elaboración y comercialización mediante inspecciones. Además verifica que la bodega donde se elabora el vino también posea certificación, y supervisa el correcto uso de los productos permitidos como así también el proceso de las labores culturales. Estas inspecciones son realizadas por técnicos e Ingenieros agrónomos debidamente capacitados.

8.6. Proceso de elaboración del vino

Con respecto al proceso de elaboración de los vinos, el establecimiento alquilado por la empresa, es la bodega Cavas de Chacras, quien también se encuentra certificada como establecimiento orgánico. No es necesario que la certificadora de la bodega sea la misma certificadora que la de Viñas de Luján. En la bodega se deben controlar los procesos de vinificación y se utilizan para la fermentación levaduras indígenas presentes en la uva. Estas levaduras son naturales, las propicia cada racimo, es decir que es la naturaleza quien actúa en la fermentación. No es necesario utilizar artificiales.

Todo lo referido al proceso enológico, Viñas de Luján terceriza el servicio a través de una consultora internacional llamada Matura Internacional. Dicha empresa cuenta con prestigiosos enólogos y técnicos asesores que colaboran en el proceso de elaboración de los vinos.

Esta etapa en bodega finaliza cuando se realiza el tapado de las botellas.

Es importante remarcar que la empresa utiliza para producir los vinos Las Loicas, sólo un quince por ciento de su producción. El ochenta y cinco por ciento restantes de sus uvas las vende a diferentes bodegas para que éstas elaboren sus propios vinos. Estas bodegas, son importantes y renombrados establecimientos tanto en la provincia de Mendoza, como en el país y en todo el mundo. Norton, Chandon, Finca La Celia, Sottano, Lurton, Zuccardi, Catena Zapata, Benegas, son algunas de las bodegas que compran parte de la producción de Viñas de Luján.

8.7. Proceso de fraccionamiento y etiquetado de botellas

El fraccionamiento de los vinos, es decir, el tapado de la botellas, se realiza en la bodega Cavas de Chacras (lugar donde se elaboran los vinos) bajo la supervisión del grupo Matura Internacional, ya que dicha bodega posee línea de embotellado.

Una vez paletizadas las botellas, se transportan en camiones hasta el Frigorífico Aconcagua, lugar donde éstas se preservan a temperaturas de cava entre los quince y dieciocho centígrados hasta el momento de su comercialización, momento en el cual se realiza el etiquetado (previa aprobación de las etiquetas y contraetiquetas en el INV); posteriormente se consolida en contenedores para su comercialización al exterior del país, o en el caso del mercado interno, una vez que se hayan obtenido los distribuidores, se enviarán a los diferentes centros de distribución para su venta en cada una de las provincias seleccionadas.

8.8. Distribución

Desde el Frigorífico Aconcagua, la mercadería será enviada a los diferentes centros de distribución de cada provincia, donde la misma será estoqueada en lugares aptos para la guarda de vino, esto es en cámaras frigoríficas a temperaturas adecuadas para su conservación, entre los quince y dieciocho grados. Estos espacios en los centros de distribución serán alquilados por cada uno de nuestros distribuidores.

En cada provincia existirá un distribuidor, excepto en Buenos Aires donde trabajarán dos, uno en Capital Federal y el otro en el Gran Buenos Aires.

Una vez que se realiza la orden de compra, Viñas de Luján enviará la mercadería, solicitada donde el costo de envío estará a cargo de cada uno de nuestros clientes. Es decir que éstos deberán pagar los precios de lista de los vinos y además el transporte desde Mendoza a la provincia de destino.

Cada vez que el distribuidor necesite mercadería para vender en los distintos hoteles, restaurantes o vinerías, se acercará al centro de distribución por él seleccionado y retirará la cantidad que necesite para realizar sus ventas.

Viñas de Luján ofrecerá apoyo comercial en cada provincia a sus clientes al participar en distintas rondas de negocios, degustaciones, eventos y festivales con la finalidad de promocionar la

marca y otorgará folletería. Esta información se detallará en el capítulo de análisis comercial, mas específicamente en la parte de promoción.

9. ANÁLISIS COMERCIAL

9.1. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base a sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Según Philip Kotler, no existe una sola forma de segmentar un mercado de consumidores, sino que existen diferentes variables de segmentación. Dentro de las más importantes se puede nombrar la *geográfica*, que consiste en dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios, la *demográfica*, que tiene la finalidad de dividir un mercado en grupos con base a diferentes variables como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida, ingresos, ocupación, etcétera, la *psicográfica* que divide a los compradores en diferentes grupos en base a su clase social, estilo de vida o personalidad y la *conductual* que divide un mercado en grupos con base en conocimientos, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto.

A continuación se muestra una tabla con las principales variables de segmentación de mercados de los consumidores a los que quiere llegar Viñas de Luján con sus productos.

Variables de segmentación

GEOGRÁFICAS
<u>País:</u> Argentina
<u>Región del país:</u> * Región de Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis) * Región Pampeana (Córdoba, Santa Fe, La Pampa, Ciudad de Buenos Aires, Resto de Buenos Aires).
<u>Tamaño:</u> Región de Cuyo 2.567.607 habitantes, Región Pampeana 22.910.137 habitantes.
<u>Densidad:</u> Urbana.
DEMOGRÁFICAS
<u>Edad:</u> 25-70 años.
<u>Sexo:</u> Masculino, Femenino.
<u>Ciclo de vida:</u> Joven soltero; joven casado sin hijos; joven casado con hijos; mayor soltero; mayor casado sin hijos; mayor casado con hijos.
<u>Ingresos:</u> \$ 30.000 y más al año.
<u>Ocupación:</u> Profesionales en relación de dependencia, profesionales independientes, gerentes, mujeres empresarias.
<u>Educación:</u> Secundaria completa, técnicos, universitarios.
PSICOGRÁFICAS
<u>Clase social:</u> Media-alta.
<u>Estilo de vida:</u> Exitosos, trabajadores, esforzados, amantes del cuidado del medio ambiente y de la salud.
CONDUCTUALES
<u>Ocasiones:</u> Ocasión especial, para compartir un grato momento.
<u>Situación del consumidor:</u> usuario primerizo, usuario potencial.
<u>Actitud hacia el producto:</u> Entusiasta, positiva.
<u>Situación de lealtad:</u> Ninguna.

Fuente: Elaboración propia en base a KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing octava edición. (México, Pearson Educación, 2001).

9.2. Determinación del Mercado Meta

Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la organización llegará con sus productos.

Después de evaluar con los socios y gerentes los diferentes segmentos, se llegó a la determinación de que es importante para la determinación del mercado meta tener en cuenta cada uno de ellos y por lo tanto cada una de sus variables.

Viñas de Luján quiere insertar la marca Las Loicas en la República Argentina y para comenzar las relaciones comerciales con diferentes distribuidores se seleccionaron dos importantes regiones. Dentro de las mismas se encuentran algunas de las provincias más grandes y más importantes del país en cuanto a consumo y a cantidad de habitantes, ya que si se habla de la Región de Cuyo, se puede nombrar a las provincias de San Juan, San Luis y Mendoza, y la Región Pampeana está conformada por las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y La Pampa. Según censos realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la proyección poblacional de la Región Cuyana para el año 2011 será de 2.974.462 personas y para la Pampeana será de 25.585.376 aproximadamente. Esto es importante para el análisis porque la cantidad de posibles consumidores y potenciales clientes va en aumento año tras año. Son provincias en donde la competencia está muy bien instalada comercial y promocionalmente, esto se debe a la gran cantidad de bodegas en todo el país. Sólo en Mendoza existen 879 bodegas registradas en el Instituto Nacional de Vitivinicultura y representan el 71% del total de bodegas registradas en la República Argentina. Nuestra provincia produce el 80% del vino nacional a partir de sus 150.000 hectáreas de viñedos. Dentro de este marco, para la empresa, tener una marca de vinos orgánicos como lo es Las Loicas, es una ventaja competitiva por la diferenciación con respecto a los vinos convencionales.

La población urbana es la seleccionada para este plan de marketing ya que las personas que habitan la zona rural no tienen el poder adquisitivo necesario para consumir vinos de alta gama.

En cuanto al segmento demográfico se tuvieron en cuenta las variables de la edad, el sexo, el ciclo de vida, el ingreso, la ocupación, y la educación.

La edad establecida por ley para el consumo de bebidas alcohólicas es a los dieciocho años, pero se consideró el rango de veinticinco a setenta años porque se presupone que una persona a los veinticinco ya está insertada en el mercado laboral por lo que ya cuenta con sus propios ingresos permitiéndose viajes, diferentes salidas, o simplemente comprar estos productos para pasar

un rato de ocio con amigos o en pareja y disfrutar de un buen momento. Además como se comentó anteriormente que el vino es mucho más que una bebida o el complemento ideal de la comida ya que existen investigaciones científicas que demuestran que tomar vino hace bien al corazón, es por esto que muchas personas mayores eligen tomar esta bebida alcohólica y no otra. Los ciclos de vida seleccionados son los que abarcan este rango de edades, estos son los jóvenes solteros; jóvenes casados sin hijos; jóvenes casados con hijos; mayores solteros; mayores casados sin hijos; mayores casados con hijos.

Se eligieron ambos sexos, tanto masculino como femenino. Hasta hace muy pocos años se decía y/o parecía que el vino era solo cosas de hombres, los bodegueros y enólogos apenas aceptaban que una mujer trabajara en las bodegas. Pero no hacía falta desplazarse a una bodega para poder observar la discriminación, en un restaurante la carta de vinos siempre se entregaba a los hombres y la botella elegida siempre se daba para degustar a los hombres. Las cosas cambiaron, hoy en día las mujeres ocupan un lugar en el mundo del vino, tanto desde el punto de vista profesional (enólogas, sommeliers) como también desde la óptica de consumidora. También hay que tener en cuenta que la mayoría de las mujeres son las que tienen el poder de decisión en las compras y en el consumo. En Gran Bretaña, por ejemplo, las mujeres consumen mas vino que los hombres y en Japón esta considerado como una bebida femenina en oposición al sake.

Con respecto a la educación, profesión e ingresos dentro del segmento demográfico, se puede decir que se apunta a profesionales técnicos o universitarios, a gerentes, empresarios, con un poder adquisitivo aproximado de treinta mil pesos anuales, es decir con una remuneración promedio de dos mil quinientos pesos mensuales.

La clase social de los consumidores es la media-alta y los estilos de vida de las personas a las que desea llegar con el producto son aquellas personas exitosas en sus profesiones o trabajos y aquellos amantes del cuidado de la naturaleza, el medio ambiente y la salud. La condición de orgánico implica sobre todo, un compromiso con la conservación y equilibrio natural del medio ambiente y por consecuencia la protección de la salud, y en definitiva, el respeto por la naturaleza. Existe una nueva tendencia y es hacia bebidas y alimentos más sanos.

Se apunta a un segmento donde las personas disfruten de un buen vino, de calidad, acompañado de buenos momentos con familia, amigos o en pareja. Al ser un producto nuevo en el mercado los consumidores serán primerizos y se buscará clientes potenciales para que estos lleguen a ser fieles y leales compradores.

9.3. Mix comercial

El análisis comercial se realizará aplicando las 4 P de la mercadotecnia (Mix comercial), conformadas por producto, promoción, plaza y precio.

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, la promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convence a los consumidores meta a comprarlo, el precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto y la plaza comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Gráfico de las 4 P de la mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia en base a KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing octava edición. (México, Pearson Educación, 2001).

➤ **Producto**

La empresa Viñas de Luján S.R.L ofrece al mercado vinos tintos orgánicos con marca propia y registrada de nombre “Las Loicas”. Lo que se ofrece no es un simple vino tinto elaborado industrializadamente, sino que lo que se brinda a los tomadores de esta bebida alcohólica es un vino orgánico de alta gama, el cual es un producto diferenciado respecto de los vinos convencionales. Elaborado con las más complejas labores culturales para el cuidado del medio ambiente, y por consiguiente para el cuidado de la salud de los consumidores.

En cuanto a la variedad de productos, Las Loicas sale al mercado con cuatro productos diferentes, Malbec Clásico, Malbec Reserva, Cabernet Sauvignon Clásico y Cabernet Sauvignon Reserva.

La diferencia existente entre los vinos clásicos y los vinos reserva consiste en seleccionar para estos últimos las mejores uvas con rendimientos no superiores a los 7.000 kilos por hectárea, para obtener de esta manera mayor concentración. Otra diferencia importante es la utilización de barricas de primer uso para los reserva y de segundo uso para los clásicos. Otro factor importante es el tiempo de conservación en las mismas. Los primeros son vinos jóvenes, fáciles de tomar con seis meses en barricas de roble americano. Los reserva, son vinos para paladares más exigentes, con más tiempo en barricas de roble americano y francés, entre diez y doce meses.

El producto se presenta en botellas de 750 cm³, cada una de ellas con etiqueta, contraetiqueta, y cápsula. Para los vinos reserva en botella cónica baja con picada y con corcho natural, para los clásicos se utiliza corcho de tapón sintético y la botella es recta, también con picada.

A continuación se describen las características de cada varietal a través de sus notas de cata.

Varietal: Malbec ClásicoNotas de cata: * Rojo rubí con tintes violáceos.

- * Muy buena intensidad, buena limpidez y brillo.
- * En la nariz delicado tono floral violetas fruta roja fresca, ciruela.
- * Agradable tostado de la madera, vainilla.
- * Buena estructura en boca, taninos dulces.
- * Buena acidez, amable al tomar.
- * Muy equilibrado volumen, largo en boca.

Varietal: Malbec ReservaNotas de cata: * Rojo rubí con tintes violáceos.

- En la nariz presenta aromas a frutos rojos frescos, ciruela, frambuesa. Vainilla, gran expresión varietal.
- * Chocolate, dulce de leche.
 - * Gran estructura y volumen en boca.
 - * Gran persistencia, taninos jugosos.
 - * Buena acidez.
 - * Buen equilibrio entre madera y variedad.
 - * Especiado y mineral.



Varietal: Cabernet Sauvignon Clásico

Notas de cata: * Rojo rubí con gran vivacidad.
 * En la nariz presenta frutos rojos, pimiento rojo, sutil tostado y vainilla.
 * Buena estructura en boca taninos maduros, aterciopelados.
 Acidez equilibrada, muy intenso y largo.



Varietal: Cabernet Sauvignon Reserva

Notas de cata: * Rojo rubí con gran intensidad.
 * En la nariz presenta aromas a frutos rojos, frambuesa, pimentón, minerales
 * Gran expresión varietal, vainilla chocolote, dulce de leche, especias.
 * Gran estructura y volumen en boca, gran persistencia.
 * Taninos con muy buena astringencia.
 * Buena acidez.



➤ **Promoción**

La promoción hace referencia a la publicidad que se utilizará para hacer conocer el vino y su marca. Básicamente se utilizará una publicidad informativa para que los consumidores potenciales conozcan acerca del producto y de sus características. Además se llevarán a cabo acciones promocionales y de publicidad en las dos Regiones argentinas seleccionadas.

Acciones

Se apunta a un segmento de personas de clase media-alta, de ambos sexos, de 25 a 70 años de edad, empresarios, profesionales, personas pertenecientes a la industria del vino, gerentes.

- 1) Promoción para público en general
 - a) Página Web de Viñas de Luján S.R.L.
 - b) Buscadores de Internet.
 - c) Página de la empresa en una red social.
 - d) Suscripción digital en Wines Of Argentina.

- 2) Promoción por Regiones
 - a) Publicidad en revistas y suplementos.
 - b) Participación en eventos y degustaciones.
 - c) Distribuidores.

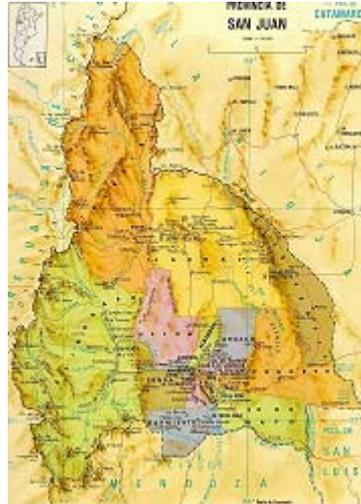
1) Promoción para público en general

- a) Para promocionar la marca en todas las provincias seleccionadas, se utilizarán canales de comunicación personales como por ejemplo el tan conocido y utilizado boca en boca. También se utilizarán canales de comunicación no personales como Internet mediante la página Web de la empresa, la cual es www.vinasdelujan.com.ar , donde se muestran todos los productos, lugares de comercialización, premios obtenidos, fotos de los viñedos, notas de cata de cada uno de los vinos, notas de prensa, y personas de contacto.
- b) Otra opción en la red es a través de los buscadores más conocidos, de modo que un internauta con sólo buscar “Vinos orgánicos en Mendoza” pueda contactarse con Viñas de Luján.
- c) Además se creará una página de la empresa en Facebook, ya que a través de este medio gratuito la marca puede hacerse más conocida y pueden surgir diferentes negociaciones.
- d) Otra forma de hacer publicidad en Internet, es mediante la suscripción en www.winesofargentina.org. Es una entidad integrada por un listado de 190 bodegas pertenecientes a todas las regiones vitivinícolas del país. Se presenta en formato digital y está dirigida a empresarios, proveedores, gerentes, profesionales, importadores, distribuidores o simplemente personas que quieran informarse y formarse sobre mercados, estadísticas vitivinícolas, nuevas tecnologías y nuevos productos de Mendoza, el país y el mundo. El precio de suscripción en esta editorial digital es de \$ 2.400 anuales.

2) Promoción en la Región de Cuyo



Mendoza



San Juan



San Luis

Provincia de Mendoza

a) Publicidad

- ***Suplemento Fincas***: Este suplemento, que sale a la calle con 35.000 ejemplares una vez por semana sólo los días sábados, está concebido para ayudar a los hombres de negocios del sector vitivinícola en la toma de decisiones y su temática gira alrededor del análisis de todos los aspectos que interesan a empresarios, proveedores de la industria, distribuidores, enólogos, empresas agrícolas y público en general. Es decir que todas estas personas que pertenecen al rubro, leen cada sábado este anexo del diario Los Andes y de esta manera conocerán la marca. Esta publicidad impresa se realizará sólo una vez al mes y el costo de media página a color es de \$1.000 por día sábado, es decir que el total anual será de \$12.000.
- ***Revista Club House***: Esta revista con cinco años de experiencia en el medio, es ideal para posicionar Las Loicas en el segmento de clase media-alta de Mendoza ya que es de reparto en los barrios privados y countries del Gran Mendoza. La emisión es mensual con 4.500 ejemplares entregados en Palmares, La Vacherie, Chacras de Farrel, Lares de Chacras,

Barrio Dalvian, entre otros, con aproximadamente 16.800 lectores. El costo de publicitar en media página es de \$600 por mes. La promoción se realizará cuatro veces en el año, es decir un total de \$ 2.400 anuales.

b) Participación en eventos y degustaciones

Para ofrecer apoyo comercial al distribuidor, Viñas de Luján participará de distintos eventos y actividades con degustaciones. En cada uno alquilará un espacio físico y colocará su stand conformado por una o dos promotoras, según lo requiera la ocasión, cajas de muestras de vino para degustar y folletería de Las Loicas. A cada promotora se le pagará \$ 20 la hora de trabajo, cabe destacar que cada evento tiene una duración de cinco horas aproximadamente por día, algunos serán de un día, otros de dos o más. De esta manera se trabajará en cada una de las provincias seleccionadas para promocionar.

- Mega degustación calle Belgrano: En el mes de febrero la empresa formará parte de este evento organizado por la Municipalidad de la Capital de Mendoza que se realiza durante tres días corridos en el mes de febrero de cada año en la calle Belgrano, entre Espejo y Rivadavia de Ciudad. Participan más de cincuenta bodegas mendocinas con más de doscientos vinos para degustar y donde se ofrecen diferentes espectáculos artísticos. La cantidad de personas que participan, ya sea público en general o personas del sector vitivinícola es de 10.000 aproximadamente durante los tres días. Dos promotoras serán contratadas, el costo para participar del evento es de \$ 2500 y la cantidad de horas totales por los tres días es de quince.
- Rivadavia le canta al país: Para este evento, que se realiza en el Departamento de Rivadavia año tras año, la empresa sólo participará un día y habrá sólo una promotora para realizar la degustación de los vinos. El alquiler del espacio físico del stand es de \$ 500 diarios.
- Festival de la Tonada: En el Departamento de Tunuyán se lleva a cabo este evento que convoca a importantes y prestigiosos cantantes de todo el país. Viñas de Lujan estará presente sólo un día con un stand para que todas aquellas personas que se acerquen al mismo

puedan degustar un Malbec o un Cabernet Sauvignon de Las Loicas. El costo de alquiler de dicho stand es de \$ 500 diarios, y una promotora será la responsable de la degustación.

- **Feriagro:** Para participar de esta actividad en el Departamento de Luján de Cuyo, la empresa deberá pagar un costo de \$ 700 diarios en concepto de alquiler del stand. Una promotora es la que llevará a cabo la degustación.
- **Vía Blanca de las Reinas:** Para estar presentes en este evento que se realiza todos los años en época de Vendimia en las calles mendocinas, se deberá pagar un costo de \$ 1.000 por día. También se contratará a una sola promotora para que realice la degustación de los vinos.

c) Distribuidores

Los distribuidores realizarán degustaciones una vez por mes en todas aquellas vinerías y restaurantes donde Las Loicas se comercialice. Para esto contratarán una promotora, para que haga degustar el vino a todas aquellas personas que se acerquen al stand. Asimismo ofrecerá a cada una de ellas una ración del vino para que el potencial cliente pruebe y además folletos informativos para que conozcan más del producto. En este caso quien paga cada hora de trabajo de la promotora es el mismo distribuidor.

El valor de la impresión por mil unidades de los folletos es de \$ 2.000. Viñas de Luján se hace cargo de este costo.

Folletos



Provincia de San Juan

b) Participación en eventos y degustaciones

En la provincia de San Juan la publicidad y promoción de los vinos se llevará a cabo en la Fiesta Nacional del Sol. Es un evento que se realiza anualmente en esta provincia a lo largo de cinco días en el mes de febrero. Viñas de Luján participará de este evento con degustaciones a lo largo de toda la fiesta con la presencia del stand con dos promotoras, quienes cobrarán \$ 500 cada una, y todo lo demás para llegar al público sanjuanino. La empresa deberá pagar un precio de \$ 3.500 en concepto de alquiler que incluye el espacio físico durante las cinco noches de permanencia.

c) Distribuidores

Los distribuidores en la Provincia de San Juan realizarán las mismas actividades promocionales que en la Provincia de Mendoza.

Provincia de San Luis

b) Participación en eventos y degustaciones

En el año 2010, se realizó el primer “Carnaval de Río de Janeiro en la provincia de San Luis”. Este espectáculo que reunió a miles de puntanos y turistas durante dos noches, se llevó a cabo en el mes de marzo en el Circuito Internacional de Potrero de los Funes. Es una gran fiesta popular que reúne a personas de todas las provincias de la República Argentina. Este mega evento se hará nuevamente en los años siguientes y la empresa participará y llevará a cabo la misma metodología que para las para la provincia de San Juan. El valor del alquiler por las dos noches de \$ 2.000 y sólo incluye el espacio físico. Todo esto para apoyar comercialmente al distribuidor de la provincia.

c) Distribuidores

Los distribuidores en la Provincia de San Luis realizarán las mismas actividades que en la Provincias de Mendoza y San Juan para la difusión de la marca.

2) Promoción en la Región Pampeana**Córdoba****La Pampa****Santa Fe****Buenos Aires**

Provincia de Córdoba

b) Participación en eventos y degustaciones

En la provincia de Córdoba cada dos años, en el mes de julio, se realiza en los salones del Hotel Sheraton la Expo Delicatessen y Vinos donde se realizan maridajes y degustaciones. Este evento, en el año 2010 tuvo una duración de cuatro días donde concurrieron más de 3.000 personas y participaron 15 bodegas mendocinas. La próxima edición de esta Expo será en el año 2012 y Las Loicas estará presente. El costo de participación este año fue de \$ 2.500 los cuatro días. La puesta del stand será de la misma manera antes comentada y con la colaboración de una promotora que acompañará a la Gerente de Administración.

c) Distribuidores

Los distribuidores en la Provincia de Córdoba realizarán las mismas actividades de promoción y difusión de la marca que en las demás provincias.

Provincia de La Pampa

La provincia de La Pampa tiene una actividad turística muy poco explotada, por lo que no hay importantes espectáculos donde la gente se reúne en masa. Es por esto que el vino sólo llegará a los consumidores a través de los distintos puntos de venta seleccionados por el distribuidor.

Provincia de Santa Fe

b) Participación en eventos y degustaciones

En la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe, se llevará a cabo en el mes de agosto del año 2010 por sexta vez consecutiva, el evento llamado “Salón del Vino de Alta gama”.

Este evento tiene una duración de tres días y el lugar elegido para esta muestra es el Museo Histórico Provincial Julio Marc, ubicado en el Parque de la Independencia. Se realizarán charlas, degustaciones, presentación de nuevos productos e irá acompañado de clases de cocina a cargo de prestigiosos chefs, que combinarán diferentes comidas con distintos varietales. Según lo informado por los organizadores, el próximo año también se realizará este encuentro, y Viñas de Luján participará con sus vinos orgánicos. El alquiler del espacio físico por los tres días para el montaje del stand es de \$ 2.900 y la cantidad de promotoras esta vez no serán dos, sino sólo una sola.

c) Distribuidores

Los distribuidores en la Provincia de Santa Fe realizarán las mismas actividades promocionales que en las provincias anteriormente nombradas.

Provincia de Buenos Aires

b) Participación en eventos y degustaciones

En el este Argentino, a la provincia de Buenos Aires la visitan miles de turistas día a día, mes a mes y año a año, de todo el país y de todo el mundo. Esta ciudad tiene mucho para ofrecer, y se realizan todo tipo de actividades alrededor de la vitivinicultura. Del 22 al 25 de setiembre del año 2010, se realizará la décima edición de “Vinos y Bodegas” en el predio ferial La Rural. Para comenzar la empresa concurrirá ya que ha sido invitada para participar a través de Pro Mendoza quien contratará un stand para que diez bodegas mendocinas participen del evento. El costo es de \$ 3.000 e incluye sólo el lugar físico. En este evento no trabajarán las promotoras, sino que concurrirá la Gerente de Administración con uno de los socios gerentes.

c) Distribuidores

Los distribuidores en la Provincia de Buenos Aires llevarán a cabo las mismas actividades de promoción que en las demás provincias.

➤ **Plaza**

Son los medios utilizados por la empresa para que el producto llegue a manos de los consumidores. Estos son:

- A través de Internet, al consultar la página Web de la empresa la cual es www.vinasdelujan.com.ar o diferentes buscadores.
- Mediante los distribuidores en las diferentes provincias seleccionadas.

Desde el Frigorífico Aconcagua, lugar que la empresa utiliza como depósito para sus vinos, la mercadería será enviada a los diferentes centros de distribución de cada provincia, donde la misma será estoqueada en lugares aptos para la guarda de los mismos, esto es en cámaras frigoríficas a temperaturas adecuadas para su conservación, entre los quince y dieciocho grados. Estos espacios en los centros de distribución serán alquilados por cada uno de nuestros distribuidores.

En cada provincia existirá un distribuidor, excepto en Buenos Aires donde trabajarán dos, uno en Capital Federal y el otro en el Gran Buenos Aires.

Una vez que se realiza la orden de compra, Viñas de Luján enviará la mercadería, solicitada donde el costo de envío estará a cargo de cada uno de nuestros clientes. Es decir que éstos deberán pagar los precios de lista de los vinos y además el transporte desde Mendoza a la provincia de destino.

Cada vez que el distribuidor necesite mercadería para vender en los distintos hoteles, restaurantes o vinerías, se acercará al centro de distribución por él seleccionado y retirará la cantidad que necesite para realizar sus ventas.

Viñas de Luján ofrecerá apoyo comercial en cada provincia a sus clientes al participar en distintas rondas de negocios, degustaciones, eventos y festivales con la finalidad de promocionar la marca. Además otorgará folletería.

- Al participar en eventos, rondas de negocios y degustaciones en todas las provincias de las distintas regiones, como se explicó en la sección de promoción.

➤ **Precio**

Un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio es el factor que más influye en las decisiones de los compradores y es el único elemento de esta mezcla que produce ganancias, todos los demás elementos producen pérdidas.

Los precios están determinados por factores tanto internos, donde el costo y la estructura de la organización son los principales, y dentro de los externos está determinado fundamentalmente por la competencia y por los factores económicos.

Las condiciones de pago para los distribuidores establecidas por la empresa son dos, a través de transferencia bancaria o pago con cheque a 30, 60 y 90 días. No se aceptarán tarjetas ni de débito ni de crédito.

A continuación se detalla la lista de precios para el mercado interno. Estos precios son para cajas de seis botellas de 750 cm³ cada una. En la nota del final se agrega que los mismos son para entregas en el Gran Mendoza, y en caso de otros envíos se deberá agregar flete.

(Sigue en la página siguiente)

Viñas de Luján

LAS LOICAS
Made with Organic Grapes

- * **Cabernet Sauvignon:** \$ 84 + IVA
- * **Malbec:** \$ 89 + IVA
- * **Cabernet Sauvignon RESERVA:** \$ 135 + IVA
- * **Malbec RESERVA:** \$ 143 + IVA

Nota: Los precios detallados corresponden a caja de 6 botellas de 750 cm³ cada una y son para entregas en el Gran Mendoza, en caso de otros envíos, se deberá agregar flete.

10. ANÁLISIS FINANCIERO ECONÓMICO

Datos

DATOS	BOTELLAS
100% producción Malbec y Cabernet Sauvignon en ambas fincas	500.000
15% de producción para Las Loicas	75.000
Exportaciones anuales	39.600
Disponibles para mercado interno	35.400
Ventas actuales en Mercado Interno	3.000
Se deben vender luego de la Promoción	32.400

Entre las dos fincas, la empresa Viñas de Luján tiene un potencial para producir 500.000 botellas anuales si utilizara el 100% de Malbec y el 100% de Cabernet Sauvignon exclusivamente para Las Loicas. En la actualidad, del total, sólo se utiliza el 15% de la producción, es decir que se elaboran 75.000 botellas por año, ya que el 85% restante se vende como uva a distintas bodegas mendocinas para que elaboren su propia marca.

Al mercado externo, se venden 39.600 botellas anuales y en el mercado interno se venden 3.000 en este período de tiempo. La cantidad de unidades disponibles para vender en las regiones argentinas seleccionadas luego del plan de negocios será de \$32.400.

Costos por botella y por caja para muestras

COSTOS POR BOTELLA			
Botellas	Personas	Costo Vino Varietal 9,98	Costo Vino Reserva 13,44
1	20	9,98	13,44
2	40	19,96	26,88
3	60	29,94	40,32
4	80	39,92	53,76
5	100	49,90	67,20
6	120	59,88	80,64
COSTOS POR CAJA			
Cajas	Personas	Costo Vino Varietal 59,88	Costo Vino Reserva 80,64
1	120	59,88	80,64
2	240	119,76	161,28
3	360	179,64	241,92
4	480	239,52	322,56
5	600	299,40	403,20
6	720	359,28	483,84
7	840	419,16	564,48
8	960	479,04	645,12
9	1080	538,92	725,76
10	1200	598,80	806,40

Para obtener el costo de los viciales (Malbec y Cabernet Sauvignon) en concepto de muestras, se obtuvo un promedio entre el costo de una botella de Malbec (\$10,26) y el costo de una botella de Cabernet Sauvignon (\$9,71). Lo mismo se realizó para los vinos reserva.

Con una botella degustan los vinos 20 personas en copas de degustación técnica, esto para la empresa significa un costo en los viciales de \$9,98 y un costo para los reserva de \$13,44.

Con una caja degustan los vinos 120 personas, lo que significa un costo para Viñas de Luján de \$59,88 para los viciales clásicos y \$80,64 para los reserva.

Costo de promoción por provincias

Actividad	Años				
Mendoza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
WOFA	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Suplementos Fincas	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Revista Club House	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Megadegustación Belgrano	4822,60	4822,60	4822,60	4822,60	4822,60
Rivadavia le canta al país	2352,60	2352,60	2352,60	2352,60	2352,60
Festival de la Tonada	2372,60	2372,60	2372,60	2372,60	2372,60
Feriagro	2542,60	2542,60	2542,60	2542,60	2542,60
Vía Blanca	2822,60	2822,60	2822,60	2822,60	2822,60
Total Mendoza	31713,00	31713,00	31713,00	31713,00	31713,00
San Juan					
Festival Nacional del Sol	7402,60	7402,60	7402,60	7402,60	7402,60
Total San Juan	7402,60	7402,60	7402,60	7402,60	7402,60
San Luis					
Carnaval de Rio de Janeiro	4782,60	4782,60	4782,60	4782,60	4782,60
Total San Luis	4782,60	4782,60	4782,60	4782,60	4782,60
Córdoba					
Expo Delicatessen y Vinos	5862,60		5862,60		5862,60
Total Córdoba	5862,60		5862,60		5862,60
Santa Fe					
Salón del Vino de Alta Gama	5942,60	5942,60	5942,60	5942,60	5942,60
Total Santa Fe	5942,60	5942,60	5942,60	5942,60	5942,60
Buenos Aires					
Vinos y bodegas La Rural	6382,60	6382,60	6382,60	6382,60	6382,60
Total Buenos Aires	6382,60	6382,60	6382,60	6382,60	6382,60
Total Promoción	62086,00	56223,40	62086,00	56223,40	62086,00

Con respecto a los costos promocionales en cada una de las provincias, en Mendoza es en donde la empresa participará más, y además se realizarán publicidades en suplementos y revistas

y la suscripción en Wine of Argentina, por lo tanto se incurrirá en más costos. Estas actividades suman un total de \$16.800.

En cada uno de los eventos y degustaciones que durarán no más de cinco horas, se ha tenido en cuenta el alquiler de stand, el pago de promotoras que es de \$20 por hora de trabajo, la impresión de 500 folletos por un valor de \$500, y 10 cajas de muestras para cada una de las actividades a realizar, 5 cajas de varietales clásicos y 5 cajas de vinos reserva con un costo para la empresa de \$702, 80. También se tendrán en cuenta los viáticos, para Mendoza sólo será el pago de la nafta del vehículo y para las demás provincias se tendrá en cuenta además de la nafta para la cual se estima un gasto de siete litros cada cien kilómetros, el hotel, con un costo aproximado de \$120 diarios la habitación doble y para la comida \$30 para el almuerzo y \$30 para la cena por persona.

Para el año 1 , 3 y 5, se ha estimado un costo total de promoción de \$62.086,00 y para el año 2 y 4 un total de 56.223,0 ya que en la provincia de Córdoba la Expo Delicatessen y vinos se realiza cada dos años.

Flujo de FondosAño 1

Flujo de Fondos					
INGRESOS	AÑO 1				
	Cab. Sauv. Clásico	Cab. Sauv. Reserva	Malbec Clásico	Malbec Reserva	Total
Mendoza	12600,00	6750,00	13350,00	7150,00	39850,00
San Juan	12600,00	6750,00	13350,00	7150,00	39850,00
San Luis	12600,00	6750,00	13350,00	7150,00	39850,00
Córdoba	29400,00	14850,00	31150,00	15730,00	91130,00
Santa Fe	29400,00	14850,00	31150,00	15730,00	91130,00
Buenos Aires	75600,00	37800,00	80100,00	40040,00	233540,00
Total Ingresos	172200,00	87750,00	182450,00	92950,00	535350,00
EGRESOS					
<i>Producción</i>	119433,00	51168,00	126198,00	53664,00	350463,00
Total Producción					350463,00
<i>Promoción</i>					
Mendoza					31713,00
San Juan					7402,60
San Luis					4782,60
Córdoba					5862,60
Santa Fe					5942,60
Buenos Aires					6382,60
Total Promoción					62086,00
Total Costos					412549,00
Beneficio					122801,00

Para realizar el flujo de fondos se tuvieron en cuenta los ingresos totales de venta de cada provincia y los egresos totales que son la sumatoria de los costos de producción y de los costos de promoción.

Con respecto a los ingresos, en las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis se estimaron vender 150 cajas anuales tanto para el Cabernet Sauvignon clásico como para el Malbec clásico a un precio de \$84 y \$ 89 respectivamente la caja de seis botellas de 750 cm³. Para el Cabernet Sauvignon reserva, como para el Malbec reserva, se estimaron ventas de 50 cajas por año, a un precio de \$135 y de \$143 respectivamente.

Para las provincias de Córdoba y Santa Fe la cantidad de cajas que se estimaron vender fue de 350 cajas para los vinos clásicos y 110 cajas para los vinos reserva.

Por último para Buenos Aires, la cantidad de cajas a vender en el primer año es de 900 para los clásicos y 280 para los reserva.

El total de los ingresos para el primer año es de \$535.350

Para los egresos, se tuvieron en cuenta, los costos de producción y los costos de promoción. Para los primeros se multiplicó el costo unitario de cada varietal por la cantidad de cajas de cada uno de estos que se estima vender. Los segundos, son los costos promocionales de cada una de las provincias. El total de egresos para el primer año es de \$412.549.

La diferencia entre el total de ingresos y el total de egresos arroja el beneficio, el mismo para el primer año es de \$122.801.

Año 2

Flujo de Fondos					
INGRESOS	AÑO 2				
	Cab. Sauv. Clásico	Cab. Sauv.Reserva	Malbec Clásico	Malbec Reserva	Total
Mendoza	15120,00	8100,00	16020,00	8580,00	47820,00
San Juan	15120,00	8100,00	16020,00	8580,00	47820,00
San Luis	15120,00	8100,00	16020,00	8580,00	47820,00
Córdoba	35280,00	17820,00	37380,00	18876,00	109356,00
Santa Fe	35280,00	17820,00	37380,00	18876,00	109356,00
Buenos Aires	90720,00	45360,00	96120,00	48048,00	280248,00
Total Ingresos	206640,00	105300,00	218940,00	111540,00	642420,00
EGRESOS					
<i>Producción</i>	143319,60	61401,60	151437,60	64396,80	420555,60
Total Producción					420555,60
<i>Promoción</i>					
Mendoza					31713,00
San Juan					7402,60
San Luis					4782,60
Córdoba					0,00
Santa Fe					5942,60
Buenos Aires					6382,60
Total Promoción					56223,40
Total Costos					476779,00
Beneficio					165641,00

Para el segundo año, se estimó un aumento en las ventas de un 20% como así también un aumento en los costos de producción del mismo porcentaje. El flujo de fondos realizado, arroja un beneficio de \$165.641.

Año 3

Flujo de Fondos					
INGRESOS	AÑO 3				
	Cab. Sauv. Clásico	Cab. Sauv. Reserva	Malbec Clásico	Malbec Reserva	Total
Mendoza	18144,00	9720,00	19224,00	10296,00	57384,00
San Juan	18144,00	9720,00	19224,00	10296,00	57384,00
San Luis	18144,00	9720,00	19224,00	10296,00	57384,00
Córdoba	42336,00	21384,00	44856,00	22651,20	131227,20
Santa Fe	42336,00	21384,00	44856,00	22651,20	131227,20
Buenos Aires	108864,00	54432,00	115344,00	57657,60	336297,60
Total Ingresos	247968,00	126360,00	262728,00	133848,00	770904,00
EGRESOS					
<i>Producción</i>	171983,52	73681,92	181725,12	77276,16	504666,72
Total Producción					504666,72
<i>Promoción</i>					
Mendoza					31713,00
San Juan					7402,60
San Luis					4782,60
Córdoba					5862,60
Santa Fe					5942,60
Buenos Aires					6382,60
Total Promoción					62086,00
Total Costos					566752,72
Beneficio					204151,28

Para el año 3, el beneficio es de \$ 204.151,28. Se estimó un 20% más de ventas y de costos de producción respecto del año 2.

Año 4

Flujo de Fondos					
INGRESOS	AÑO 4				
	Cab. Sauv. Clásico	Cab. Sauv. Reserva	Malbec Clásico	Malbec Reserva	Total
Mendoza	21772,80	11664,00	23068,80	12355,20	68860,80
San Juan	21772,80	11664,00	23068,80	12355,20	68860,80
San Luis	21772,80	11664,00	23068,80	12355,20	68860,80
Córdoba	50803,20	25660,80	53827,20	27181,44	157472,64
Santa Fe	50803,20	25660,80	53827,20	27181,44	157472,64
Buenos Aires	130636,80	65318,40	129185,28	69189,12	394329,60
Total Ingresos	297561,60	151632,00	306046,08	160617,60	915857,28
EGRESOS					
<i>Producción</i>	206380,22	88418,30	218070,14	92731,39	605600,06
Total Producción					605600,06
<i>Promoción</i>					
Mendoza					31713,00
San Juan					7402,60
San Luis					4782,60
Córdoba					0,00
Santa Fe					5942,60
Buenos Aires					6382,60
Total Promoción					56223,40
Total Costos					661823,46
Beneficio					254033,82

Para el cuarto año la diferencia entre el total de ingresos y el total de egresos es de \$ 254.033,82. Se estimó un 20% más de ventas y de costos de producción, como se realizó en los años anteriores.

Año 5

Flujo de Fondos					
INGRESOS	AÑO 5				
	Cab. Sauv. Clásico	Cab. Sauv. Reserva	Malbec Clásico	Malbec Reserva	Total
Mendoza	26127,36	13996,80	27682,56	14826,24	82632,96
San Juan	26127,36	13996,80	27682,56	14826,24	82632,96
San Luis	26127,36	13996,80	27682,56	14826,24	82632,96
Córdoba	60963,84	30792,96	64592,64	32617,73	188967,17
Santa Fe	60963,84	30792,96	64592,64	32617,73	188967,17
Buenos Aires	156764,16	78382,08	166095,36	83026,94	484268,54
Total Ingresos	357073,92	181958,40	378328,32	192741,12	1110101,76
EGRESOS					
Producción	247656,27	106101,96	261684,17	111277,67	726720,08
Total Producción					726720,08
Promoción					
Mendoza					31713,00
San Juan					7402,60
San Luis					4782,60
Córdoba					5862,60
Santa Fe					5942,60
Buenos Aires					6382,60
Total Promoción					62086,00
Total Costos					788806,08
Beneficio					321295,68

El beneficio arrojado luego de realizar la promoción y publicidad de la marca es de \$ 321.295,68 para el último año investigado. Los ingresos fueron superiores a los egresos con una estimación del 20% más en las ventas de los vinos, como así también este mismo porcentaje para los costos de producción.

III. CONCLUSIÓN

A partir de los objetivos específicos planteados, se concluye que se podrían alcanzar los mismos de manera satisfactoria, ya que se ha podido realizar mediante la presente investigación el desarrollo de la marca Las Loicas a través de un plan comercial para que los distribuidores de las diferentes provincias seleccionadas puedan vender el producto en el segmento de mercado establecido y así tener rotación del mismo y aumentar las ventas año tras año.

El segundo de los objetivos específicos establecidos por Viñas de Luján S.R.L. es la promoción de los dos variedades orgánicos de alta gama que se elaboran, Malbec y Cabernet Sauvignon tanto en línea clásica como en línea reserva, para impulsarlos al mercado y aumentar el consumo y el conocimiento de los productos orgánicos. En este proyecto lo que se propone es realizar acciones promocionales dirigidas al público en general como así también al público de las dos regiones argentinas seleccionadas. Para el público en general se promocionarían los productos a través de la página Web de la empresa, se abriría una cuenta de Viñas de Luján en Facebook, la marca aparecería en los buscadores mas conocidos de Internet y se realizaría la suscripción digital en Wines Of Argentina con un costo de \$ 2.400 al año. Para llegar directamente a los consumidores de vino, la publicidad se realizaría en suplementos y revistas dirigidas a personas del sector vitivinícola, con un costo anual de \$ 14.400, habrían participaciones tanto de la empresa como de los distribuidores en eventos y degustaciones en las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis, Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires.

Se puede concluir que el objetivo general de insertar la marca Las Loicas en la Región Cuyana y en la Región Pampeana en un período de cinco años puede llevarse a cabo y es viable por los beneficios arrojados en el análisis financiero, más precisamente en el flujo de fondos. En el primer año el beneficio total es de \$ 122.801, en el segundo año de \$165.641, en el tercer año el beneficio es de \$ 204.151,28, en el cuarto año de \$ 254.033,82 y en el último año el beneficio es de \$ 321.295,68. Existe un margen de ganancias intermedio en relación al riesgo.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. (México, Pearson Educación, 2003). Pág. 98-101/ 194-225.
- ❖ FARRES CAVAGNARO. Juan. Metodología Administrativa. (Buenos Aires, Depalma, 1985). Pág. 221-268.
- ❖ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing octava edición. (México, Pearson Educación, 2001). Pág. 32-59/ 200-241.
- ❖ MCCARTHY, E. Jerome. Comercialización, un enfoque general. (Argentina, El Ateneo, 1978).Pág. 377-453.

Sitios Web

- ❖ WINES OF ARGENTINA. Vino Argentino. En línea: <http://www.winesofargentina.org/vino/>. (Consultado: 15 de abril 2010).
- ❖ AREA DEL VINO. Acerca del área del vino. En línea: <http://www.areadelvino.com/institucional.php>. (Consultado: 15 de abril 2010).
- ❖ VIÑAS DE LUJAN S.R.L. En línea: <http://www.vinasdelujan.com.ar/>. (Consultado: 23 y 24 de abril 2010, 4 de mayo 2010).
- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. Resultados provinciales. En línea: http://www.indec.gov.ar/webcenso/provincias_2/provincias.asp. (Consultado: 6 de abril 2010).

- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA. Normativas. En línea <http://www.inv.gov.ar/resoluciones.php> (Consultado: 10 de junio 2010).
- ❖ FUNDACIÓN PROMENDOZA. Información de Mendoza y Argentina. En línea: http://www.promendoza.com/new/espanol/externa/info_de_mendoza/intro.htm. (Consultado: 4 de mayo 2010). Oferta exportable. En línea: <http://www.promendoza.com/new/espanol/externa/productos/vitivinicultura/regiones.htm>. (Consultado: 5 de mayo 2010).
- ❖ MUNICIPALIDAD DE LUJÁN DE CUYO. Luján de Cuyo, la historia. En línea: <http://www.lujandecuyo.gov.ar/>. (Consultado: 11 de mayo 2010).
- ❖ MAPA LUJAN DE CUYO. Mapas. En línea: <http://www.milujandecuyo.com.ar/Mapas.htm>
- ❖ MAPAS DE BODEGAS. Bodegas de Luján de Cuyo. En línea: <http://www.todomendoza.com/Lujan.aspx>. (Consultado: 8 de junio 2010).
- ❖ BODEGA VINECOL: La empresa. En línea: http://www.vinecol.com.ar/?page_id=5. (Consultado: 5 de setiembre 2010).
- ❖ MARIANO BRAGA. Estrategias del vino: En línea: http://www.marianobraga.com.ar/notas_vi%C3%B1edos-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-los-qu%C3%ADmicos.157. (Consultado: 5 de setiembre 2010).
- ❖ COMUNIDAD ARGENTINA VINOS DE TERRUÑO. Vinos orgánicos. En línea: [http://www.vinosdeterruno.com/blog/\\$blog/~Tag?name=cecchin](http://www.vinosdeterruno.com/blog/$blog/~Tag?name=cecchin). (Consultado: 5 de setiembre 2010).

Entrevistas

- ❖ Ingeniero Carlos Liberal por Viñas de Luján S.R.L. (Miércoles 7 de Abril de 2010).
- ❖ Ingeniero Santiago Coria por Organización Internacional Agropecuaria. (Viernes 20 de mayo de 2010).
- ❖ Lic. Mariano Vignone por Grupo Matura Internacional. (Jueves 5 de mayo de 2010).

Anexo 2Costo por botella de 750 cm3 MALBEC RESERVA

MALBEC RESERVA	
Costos por botella de 750 cm3	
Insumos	Costo
Uva Malbec	5,16
Servicio de elaboración en Cavas de Chacras	1,42
Botella 750 cm3 cónica baja	1,75
Tapón natural de primera súper	1,35
Fraccionamiento- Tapado-	0,50
Gastos personal fraccionamiento	0,18
Caja de cartón	0,24
Separadores	0,07
Cápsula complex	0,17
Etiqueta y contraetiqueta	1,00
Insumos enológicos (ácido tartárico, enzimas,etc)	0,30
Conservación del vino en frigorífico	0,41
DIM (ingreso de un palet al frigorífico)	0,03
Flete de bodega a frigorífico, por botella	0,35
Madera de roble en inserstaves	0,48
Asesoramiento enológico por botella	0,20
Varios (cinta de empaque, film, código de barra)	0,15
Total	13,76

Costo por botella de 750 cm3 CABERNET SAUVIGNON RESERVA

CABERNET SAUVIGNON RESERVA	
Costos por botella de 750 cm3	
Insumos	Costo
Uva Cabernet Sauvignon	4,52
Servicio de elaboración en Cavas de Chacras	1,42
Botella 750 cm3 cónica baja	1,75
Tapón natural de primera súper	1,35
Fraccionamiento- Tapado-	0,50
Gastos personal fraccionamiento	0,18
Caja de cartón	0,24
Separadores	0,07
Cápsula complex	0,17
Etiqueta y contraetiqueta	1,00
Insumos enológicos (ácido tartárico, enzimas,etc)	0,30
Conservación del vino en frigorífico	0,41
DIM (ingreso de un palet al frigorífico)	0,03
Flete de bodega a frigorífico, por botella	0,35
Madera de roble en insertaves	0,48
Asesoramiento enológico por botella	0,20
Varios (cinta de empaque, film, código de barra)	0,15
Total	13,12

Costo por botella de 750 cm3 MALBEC CLÁSICO

MALBEC	
Costos por botella de 750 cm3	
Insumos	Costo
Uva Malbec	3,85
Servicio de elaboración en Cavas de Chacras	1,21
Botella 750 cm3 recta baja	1,15
Tapón natural de primera súper	0,42
Fraccionamiento- Tapado-	0,50
Gastos personal fraccionamiento	0,18
Caja de cartón	0,24
Separadores	0,07
Cápsula complex	0,17
Etiqueta y contraetiqueta	1,00
Insumos enológicos (acido tartárico, enzimas, etcétera)	0,30
Conservación del vino en frigorífico	0,20
DIM (ingreso de un palet al frigorífico)	0,03
Flete de bodega a frigorífico, por botella	0,35
Madera de roble en inserstaves	0,24
Asesoramiento enológico por botella	0,20
Varios (cinta de empaque, film, código de barra)	0,15
Total	10,26

Costo por botella de 750 cm³ CABERNET SAUVIGNON CLÁSICO

CABERNET SAUVIGNON	
Costos por botella de 750 cm³	
Insumos	Costo
Uva Cabernet Sauvignon	3,30
Servicio de elaboración en Cavas de Chacras	1,21
Botella 750 cm ³ cónica baja	1,15
Tapón natural de primera súper	0,42
Fraccionamiento- Tapado-	0,50
Gastos personal fraccionamiento	0,18
Caja de cartón	0,24
Separadores	0,07
Cápsula complex	0,17
Etiqueta y contraetiqueta	1,00
Insumos enológicos (ácido tartárico, enzimas, etcétera)	0,30
Conservación del vino en frigorífico	0,20
DIM (ingreso de un palet al frigorífico)	0,03
Flete de bodega a frigorífico, por botella	0,35
Madera de roble en inserstaves	0,24
Asesoramiento enológico por botella	0,20
Varios (cinta de empaque, film, código de barra)	0,15
Total	9,71

Anexo 3Costos de promoción y eventos por provincia

EVENTOS EN MENDOZA					
	Mega degustación Calle Belgrano	Rivadavia le canta al país	Festival de la Tonada	Feriagro	Vía Blanca
Alquiler Stand	2500,00	500,00	500,00	700,00	1000,00
Promotoras	600,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Folletos x 500	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Viáticos (nafta)	20,00	50,00	70,00	40,00	20,00
10 cajas de Muestras	702,60	702,60	702,60	702,60	702,60
Total	4822,60	2352,60	2372,60	2542,60	2822,60

EVENTOS EN SAN JUAN	
Festival Nacional del Sol	
Alquiler Stand	3500,00
Promotoras	1000,00
Folletos x 500	1000,00
Viáticos (nafta, comida y hotel)	1200,00
10 cajas de Muestras	702,60
Total	7402,60

EVENTOS EN SAN LUIS	
Carnaval de Rio de Janeiro	
Alquiler Stand	2000,00
Promotoras	400,00
Folletos x 500	1000,00
Viáticos (nafta, comida y hotel)	680,00
10 cajas de Muestras	702,60
Total	4782,60

EVENTOS EN CÓRDOBA	
Expo Delicatessen y Vinos	
Alquiler Stand	2400,00
Promotoras	400,00
Folletos x 500	1000,00
Viáticos (nafta, comida y hotel)	1360,00
10 cajas de Muestras	702,60
Total	5862,60

EVENTOS EN SANTA FE	
Salón del Vino de alta gama	
Alquiler Stand	2900,00
Promotoras	300,00
Folletos x 500	1000,00
Viáticos (nafta, comida y hotel)	1040,00
10 cajas de Muestras	702,60
Total	5942,60

EVENTOS EN BUENOS AIRES	
Vinos y Bodegas La Rural	
Alquiler Stand	3000,00
Promotoras	0,00
Folletos x 500	1000,00
Viáticos (nafta, comida y hotel)	1680,00
10 cajas de Muestras	702,60
Total	6382,60

Costo de folletos

	Cantidad	Costo de Impresión	Total
Folletos	1000	2000,00	
Total			2000,00